

EVALUACION DEL CONVENIO 527-0349-G-00-1325
USAID-CISE PARA EL DESARROLLO
DE EXPORTACION NO TRADICIONALES

Lima, Setiembre 12 - Octubre 14, 1994
J. Zavala / G. Rosemberg

CONTENIDO

- RESUMEN EJECUTIVO	2
1. ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA ENTIDAD EJECUTORA	
1.1 Estructura organizativa de CISE	4
1.2 Base de datos de los servicios.....	5
1.3 Calificación y participación de los expertos.....	5
1.4 Ejecución presupuestal.....	6
1.5 Situación de CISE al término del Convenio.....	6
2. DEMANDA DEL PROYECTO	
2.1 Objectivos y metas.....	7
2.2 Identificación e implementación de necesidades	7
2.3 Planeamiento de actividades del V.E.....	9
2.4 Estrategia de promoción de los servicios	9
2.5 Factores que afectaron el proyecto	10
3. SERVICIOS BRINDADOS	
3.1 Asistencia técnica prestada	11
3.2 Asesoría bi-lateral empresarial.....	12
3.3 Coordinación con instituciones vinculadas a los sectores productivos.....	13
4. EVALUACION Y SEGUIMIENTO	
4.1 Medición de resultados	14
4.2 Mecanismos de seguimiento de servicios prestados	16
4.3 Reporte de actividades de CISE	16
5. COMENTARIOS DE LOS EVALUADORES	
5.1 Bondades del programa.....	16
5.2 Debilidades del programa.....	17
5.3 Lecciones aprendidas	18
5.4 Recomendaciones.....	19
ANEXOS	
- Ejecución presupuestal	
- Relación de proyectos de A/T ejecutados por CISE	
- Minutas de las entrevistas	
- Relación total de contratos de intención	
- Formato de las encuestas	
- Tabulación de resultados	
- Resumen de proyectos de A/T	
- Reseña de visitas por proyectos ABLE	

Lima, Setiembre 12 - Octubre 14, 1994

J. Zavala / G. Rosemberg

RESUMEN EJECUTIVO

I. El propósito de la evaluación del programa USAID - CISE (Cuerpo Internacional de Servicios Ejecutivos) es determinar cómo ha contribuido el primero en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto ETD (Exportaciones, Comercio y Desarrollo), en términos de la organización de sus actividades, la calidad de los servicios prestados, la disponibilidad de expertos voluntarios (V.E.) en distintos campos y la existencia de mecanismos de seguimiento y reporte.

La metodología utilizada ha consistido en la revisión de los términos del Convenio con USAID; la revisión de los expedientes de cada asistencia técnica; la de los informes y reportes financieros presentados por CISE; el diseño y aplicación de un cuestionario para las entrevistas con los clientes; la visita de campo al total de empresas beneficiarias de los servicios de asistencia técnica (A/T) con subsidio de USAID y una muestra del 67% de los estudios ABLE ; y, la tabulación de resultados. para recoger la opinión de los clientes y formular la opinión de los evaluadores.

2. El propósito de las actividades evaluadas ha sido la de transferir conocimientos y know-how administrativos, técnicos o gerenciales, a las empresas peruanas exportadoras de productos no-tradicionales, a través de servicios de asistencia técnica de expertos voluntarios norteamericanos proporcionados por CISE y la realización de estudios de mercado o servicios de vinculación (ABLE) con potenciales clientes o proveedores de equipos, en el mercado de los EE.UU.

3. Los principales hallazgos de la evaluación son que (i) el contexto de la economía del país y el clima de inseguridad social, por la virtual situación de guerra interna durante los primeros años del programa, ha sido sumamente adverso a la implementación del programa; (ii) los costos para las empresas nacionales en un período de recesión han sido considerados relativamente altos, y, (iii) las excesivas demoras entre la coordinación con las empresas y las restricciones en la cuota de expertos en visita oficial, por razones políticas y de seguridad han sido limitaciones importantes que han afectado la realización de proyectos. Consecuente con este entorno desfavorable, el número de A/T y estudios ABLE ha sido limitado.

Otro hallazgo importante es que en adición a los fondos aportados por USAID y las contribuciones de los clientes, IESC ha canalizado al programa otras contribuciones no federales por un monto significativo.

Adicionalmente, la ausencia del Contratista Institucional (I.C.), encargado de elaborar el Plan Estratégico, cuya contratación fue postergada sucesivamente por los acontecimientos políticos de abril de 1992 y la modificación de regulaciones de comercio en los Estados Unidos, con el consiguiente cambio político, han incidido negativamente en los resultados esperados por el proyecto. No obstante, las A/T brindadas y los estudios realizados, en su amplia mayoría han sido satisfactorios para los clientes. Con relación a la calidad de la A/T recibida de los expertos, el 54% de los clientes la calificó como excelente, el 31% como buena, el 7.5% como regular y sólo otro 7.5% como insatisfactoria. Aunque los empresarios fueron renuentes a precisar el impacto de la A/T en sus exportaciones, el 46% reconoció que su producción se había

incrementado sustantivamente, el 23% señaló que mantuvieron su posición en el mercado, un 23% comentó que era muy difícil precisar cifras y el resto correspondió a una empresa que a pesar de haber mejorado la calidad de su producto, había reducido su participación en el mercado local por la incursión de empresas transnacionales.

Si bien las limitaciones analizadas individualmente una por una no representaron un impedimento insalvable, su sumatoria ha constituido una gran restricción. En ese contexto, la opinión de algunos de los entrevistados es que CISE debió adecuarse mejor, dentro de las limitaciones mencionadas en los párrafos precedentes, aún a costa de rebasar los procedimientos establecidos de su institución matriz o tomar iniciativas fuera del texto del Convenio. Esto naturalmente implica un juicio de valor ex-post, pero en opinión de los evaluadores CISE realizó lo posible con los medios que tenía a su alcance.

En lo que respecta a la generación de puestos de trabajo el programa ha contribuido en la creación de 325 empleos directos y aproximadamente 480 puestos de trabajo indirectos.

4. Las principales recomendaciones de los evaluadores para la eventual continuidad de actividades de CISE son las siguientes:

- Reducir la demora entre la selección del V.E. y el inicio de la A/T;
- Reducir la duración de la A/T a menos de 30 días;
- Reactivar la promoción abierta de los servicios de CISE;
- Fortalecer el nivel de comunicación entre CISE, ADEX y el I.C.;
- Desarrollar esquemas de financiamiento para la contribución del cliente; ✓**
- Comprometer a los empresarios a trabajar con el V.E. sobre una base de persona a persona; y,
- Reactivar el Consejo Consultivo de CISE.

5. Las lecciones aprendidas a juicio de los evaluadores son las siguientes:

que
-Que tanto CISE como el programa debieron adaptarse a las restricciones que surgieron durante su ejecución. Aunque CISE venía funcionando anteriormente en forma eficaz, y en otro entorno, al deteriorarse el contexto de la economía peruana. CISE debió reaccionar ante los primeros indicios de que el programa no estaba marchando de acuerdo a lo planeado.

C {
-Que a pesar del subsidio de USAID, los costos para los clientes resultaron relativamente altos por la situación de las empresas ante la recesión del mercado.

L
-Que el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas para exportar implica incrementar la productividad y por consiguiente no necesariamente genera empleo.

L
-Que la mayoría de la A/T ha sido para optimizar la capacidad instalada de los clientes y los casos más exitosos han sido de aquellos expertos que conocían de tecnología antigua y han podido evaluar integralmente las necesidades de innovación parcial de las empresas.

L
-Que el éxito de la A/T comienza con la selección apropiada de V.E. respecto a las necesidades de la empresa y el requerimiento específico del empresario que la solicita, que constituyen niveles distintos de asistencia.

L
-Que es indispensable comprometer al cliente a trabajar persona a persona con el V.E. y a estar dispuesto a brindar información posterior para evaluar los resultados de la asistencia proporcionada.

1. ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA ENTIDAD EJECUTORA

1.1 Estructura organizativa de CISE

El Cuerpo Internacional de Servicios Ejecutivos está reconocido en el Perú como una entidad de cooperación técnica internacional (ENIEX) y su oficina de representación en el país está constituida como una Asociación Filial de la casa matriz International Executive Service Corps (IESC), sociedad privada sin fines de lucro, constituida de conformidad con las leyes del estado de Nueva York. La oficina filial de representación en Lima está integrada por un Jefe de Misión (Country Director), una secretaria y un auxiliar. Cuenta adicionalmente con un Comité Consultivo regional usualmente constituido por seis miembros ad-honorem, que hace las veces de un directorio. Sus integrantes son elegidos entre la comunidad de hombres de negocios locales. El Consejo Consultivo constituye uno de los nexos con los sectores empresariales relacionados con la actividad productiva en general y en particular con el sector exportador peruano. Actualmente sin embargo el Consejo Consultivo no se encuentra activo por el fallecimiento de dos de sus miembros, el cambio de residencia de dos de ellos al exterior y la actividad política de otro. De los ocho miembros que llegó a tener, sólo dos (2) están activos.

IESC se constituyó en los Estados Unidos en 1964, a iniciativa de David Rockefeller, con la finalidad de proporcionar asesoría técnica y gerencial en los países en vías de desarrollo. Esta asesoría sería proporcionada por hombres de negocios de los E.E.U.U. en situación de retiro, sobre la base de un servicio voluntario.

El rol de los voluntarios de IESC, tal como fue concebido, es el de asistir a las empresas solicitantes a cualquier nivel según su requerimiento, sea administrativo o técnico, con más énfasis las funciones gerenciales; y, el de enseñar, entrenar y brindar consultoría, antes que la de manejar directamente las actividades del negocio. Lo anterior sigue siendo uno de los principios que gobiernan las actividades de IESC y es una explicación de que los proyectos tengan una duración máxima de tres meses. Se tendrían en consideración principalmente proyectos del sector privado, pero sin excluir aquellos solicitados por instituciones y eventualmente, los requeridos por entidades gubernamentales, donde la asistencia no pudiera obtenerse de consultores locales.

El primer presidente de IESC fue el Sr. Franklin Pace, alto ejecutivo de General Dynamics y ex-Director del Presupuesto, quien no sólo obtuvo el reconocimiento del entonces Presidente Lyndon Johnson, sino también el apoyo del Congreso para cubrir parte de los gastos de operación. Por ello, los gastos de operación que no se logran cubrir con las donaciones de USAID o las corporaciones norteamericanas y las de particulares, deben ser cubiertos con las contribuciones que aporten los propios clientes.

Si bien la Representación en Lima (CISE) mantiene una relación filial con la sede central en Stamford, Connecticut, atiende sus gastos administrativos locales, con las contribuciones directas de las empresas beneficiarias (por la parte no subsidiada de los servicios). Con dichos fondos igualmente atiende las asignaciones diarias (per diem) de los expertos voluntarios.

Los documentos sustentatorios de todos los gastos elegibles para la donación de USAID, son remitidos a Stamford conjuntamente con los reportes mensuales de la oficina. La sede central obtiene el reembolso de USAID-Washington y atiende con dicho recuperó los gastos de pasajes, de reclutamiento, gastos en ruta, otros gastos directos de campo y la remuneración del CD. Nótese que actualmente, durante la vigencia del Convenio de Donación con USAID, excepto por la mencionada remuneración del CD, las operaciones

de CISE en Lima no han requerido remesas de Stamford. Tampoco ha sido necesario que la Representación transfiera los excedentes de las contribuciones de los clientes, las que se han utilizado para atender los gastos locales.

1.2 Base de datos de los servicios

CISE mantiene una base de datos resumida de los servicios prestados y archivos detallados con toda la información de cada proyecto. Los proyectos son numerados de acuerdo al código proporcionado por la sede central en Stamford al recibir y aprobar el Acuerdo firmado por el cliente.

La sede central por su parte mantiene una base de datos completa de los ejecutivos voluntarios, mayormente en situación de retiro, de distintas disciplinas en aptitud de brindar la asistencia técnica requerida. En la actualidad CISE/IESC cuenta aproximadamente con trecemil expertos.

1.3 Calificación y participación de los expertos

Los expertos voluntarios (V.E.) reclutados por IESC son hombres de negocios con una amplia experiencia en todos los campos empresariales, tales como agricultura y forestación, pesca, procesamiento de alimentos, cuero, caucho y plásticos, papel e impresiones, indumentaria, muebles y productos de madera, vidrio, productos químicos y farmaceúticos, minerales, maquinaria y productos metálicos, comercio, banca y finanzas, comunicaciones, transporte y alojamiento, seguros y otros; asesorando en la transferencia de tecnología, planeamiento estratégico, control de calidad, mantenimiento, desarrollo de nuevos productos, entrenamiento o protección del medio ambiente, entre otros servicios.

En lo que concierne a las operaciones realizadas durante la vigencia del Convenio suscrito en el Perú, CISE ha contado con la participación de 25 expertos. De la evaluación efectuada entre los clientes atendidos se han recibido comentarios muy favorables de los servicios prestados. La mayoría de los empresarios entrevistados calificaron como excelente la asesoría técnica recibida, no sólo por sus conocimientos teóricos sino por su experiencia en asuntos prácticos y su alto sentido de responsabilidad respecto al asesoramiento brindado. En algunos casos en los que algunos detalles no pudieron ser suministrados durante su permanencia en el Perú, fueron atendidos con posterioridad vía fax, teléfono o correo.

Los proyectos ABLE (American Business Linkage Enterprise) por su parte comprenden investigaciones de pre-factibilidad para identificar importadores, distribuidores y representantes de ventas; obtener información estratégica de los mercados y canales de distribución; establecer contactos con ejecutivos de alto nivel; conocer como los compradores perciben sus productos; conocer fuentes de maquinaria nueva o usada y última tecnología; establecer niveles de precios competitivos, examinar tendencias; identificar ferias especializadas; conocer legislación sobre importación y aranceles; y, conectarse con asociaciones establecidas en los mercados de interés del cliente. En lo que concierne a los proyectos ABLE durante la vigencia del Convenio, además de los analistas responsables de los estudios han participado 50 V.E. para su elaboración.

1.4 Ejecución presupuestal

CISE ha ejecutado gastos por un monto global de US\$835,000 entre Octubre de 1991 y Setiembre de 1994. De ese total, según las cifras proporcionadas por IESC Stamford, US\$647,720 corresponden directamente al Convenio CISE-AID, de los cuales US\$ 383,030 fueron desembolsados por USAID y la diferencia corresponde a contribuciones no federales y fondos provenientes de los propios clientes. En términos relativos esta ejecución representa una utilización del 46% de fondos federales y 54% de fondos no-federales. En los anexos 1 y 1-A se presenta en detalle de las cifras consideradas.

Nótese que del monto total desembolsado por USAID (US\$383,030), el importe de US\$69,375 se aplicó a subsidios directos a los proyectos de A/T y ABLE y la diferencia, correspondió a gastos operacionales y de equipamiento de CISE. Ese monto sin embargo, no sólo ha permitido a CISE realizar los proyectos subsidiados sino también aquellos de costo total a cargo de los clientes. El número total de proyectos realizados ha sido de 25 A/T y 18 estudios ABLE.

Es relevante mencionar que si el cliente local era una empresa que en opinión del CD, no ameritaba ser beneficiaria de la donación de USAID en razón de su tamaño o situación económica privilegiada, correspondía al cliente cubrir el costo total de la asistencia técnica establecido por IESC-Stamford. En aquellos casos en los que la asistencia técnica solicitada no ha estado relacionada con las exportaciones no tradicionales, no era elegible para la donación de USAID y el cliente debía igualmente cubrir el costo total. En los Anexos 2 y 2A se muestra la relación de proyectos con subsidio directo de USAID.

Aunque aún no se dispone de cifras definitivas debido a gastos finales cuyo proceso de rendición es posterior cierre del programa, se prevé una utilización final de US\$ 400,000 de fondos de USAID al término del programa. Esta proyección al 30.Set.94 representará un nivel de ejecución de aproximadamente 67% sobre el presupuesto proyectado al final del tercer año y refleja el cumplimiento parcial de las metas, por las limitaciones que se analizan más adelante.

La mayor concentración de actividades realizadas se presenta en los años 1993/94, como consecuencia de la situación económica general y el largo proceso de pacificación del país en los últimos dos años.

1.5 Situación de CISE al término del Convenio

Al término del Convenio, la oficina de CISE continuará atendiendo la demanda de servicios que pueda generar. Al respecto cabe mencionar que algunos de los empresarios entrevistados manifestaron su interés de recurrir a CISE para otras asesorías que necesiten en el futuro. En el caso particular de ADEX, el gerente del proyecto manifestó que actualmente tiene algunas propuestas concretas que está coordinando con el CD.

Como indicado anteriormente CISE no ha utilizado la donación de USAID en todos los casos, sino en aquellos en los que a juicio del CD la requerían. Es así que se han realizado algunos proyectos de asesoramiento técnico sin donación de USAID para empresas cuya situación económica les permitía pagar el costo total (full-cost).

Una relación interesante que se exploró fue con Promperú, comisión especial del Gobierno Peruano que ha iniciado actividades de promoción de exportaciones, las

cuales eventualmente requerirán de asistencia técnica de expertos norteamericanos, en la que CISE podría aportar con sus V.E.

2. DEMANDA DEL PROYECTO

2.1 Objetivos y metas

El objetivo del Proyecto de Exportaciones, Comercio y Desarrollo (ETD) era la de incrementar las exportaciones no-tradicionales del Perú y la inversión en actividades de exportación, contribuyendo a la generación de divisas y la de nuevos puestos de trabajo. Para este objetivo USAID seleccionó a ADEX, CISE y un Contratista Institucional (I.C.) a fin de ejecutar el proyecto a través de programas complementarios. CISE debía proveer asistencia técnica en exportaciones no-tradicionales, para empresas que no tendrían acceso a tal asistencia por fuentes alternativas. Dicha asistencia técnica se sumaría a la que el Contratista Institucional proveyera directamente a empresas cuidadosamente seleccionadas. El I.C. estaba encargado del planeamiento, implementación y seguimiento del proyecto y ADEX tenía a su cargo el desarrollo de actividades.

De esta manera aunque los contratos de USAID con cada institución se concertaron separadamente, estaban evidentemente relacionados y debieron funcionar en forma armónica. Sin embargo como se analizará más adelante, los programas no marcharon en forma coordinada por ausencia del I.C. cuya contratación fué postergada debido a los acontecimientos políticos de abril de 1992 en el Perú, que llevaron al Gobierno de los Estados Unidos a diferir algunas decisiones y luego a la propia modificación de prioridades en Washington al cambiar las regulaciones para importaciones norteamericanas. Dicho contratista era el encargado de elaborar el Plan Estratégico mencionado en el Convenio; no obstante, su contratación se postergó hasta finales de 1993.

Las metas establecidas para CISE eran de 10 A/T por año durante un período de cinco años a un costo promedio de USD 20,000, de los cuales USAID podría cubrir hasta el 50% y el saldo estaría a cargo de los clientes. El costo de cada asesoría dependería del tiempo de duración y la eventual compañía de la esposa del V.E.

El costo referencial para una A/T de ocho semanas fué establecido por IESC - Stamford considerando el siguiente esquema de pago:

* Grant de USAID	US\$	8,000
* Pago adelantado del cliente		8,000
* Segundo pago del cliente		<u>4,000</u>
Total	US\$	20,000

En lo que respecta a la generación de empleo y la de divisas no se establecieron metas específicas para CISE, ya que el volumen de ambos objetivos dependería de los sectores productivos que fuesen identificados para ser beneficiados por las A/T y el concurso de otros servicios y actividades.

2.2 Identificación e implementación de necesidades

La identificación de necesidades de acuerdo a los términos del Convenio debía estar fundamentalmente a cargo de ADEX y el I.C. a través de un Plan Estratégico. De acuerdo al Attachment II del Convenio "... durante la revisión de los diversos segmentos

del sector exportador, ADEX y el I.C. estarán aptos para identificar aquellas firmas que más apropiadamente hagan uso de la asistencia técnica que provea IESC. Entonces ellas transmitirán las particularidades de esas firmas a CISE, quien en seguida discutirá con las firmas tanto sus necesidades como los arreglos del costo compartido bajo el programa de IESC".

El mismo documento en su parte final establece que lo anterior "... no inhibe a CISE para utilizar los fondos de la donación para asistir firmas no identificadas por ADEX o el I.C. siempre que las actividades de dichas firmas coincidan con los objetivos y el propósito de la Donación".

Los alcances de los párrafos precedentes son particularmente relevantes para evaluar las actividades de CISE de acuerdo a sus obligaciones contractuales, en cuanto virtualmente le asignan un rol pasivo en la identificación de necesidades de asistencia técnica del proyecto.

Ante la postergación de USAID para la contratación del I.C., por las razones mencionadas anteriormente, ADEX elaboró un Programa de Trabajo para 1993, identificando ciertas necesidades de asistencia técnica mediante demandas concretas que recibieron en los seminarios que realizó. No obstante, por tratarse de un documento de trabajo interno para ADEX, el Programa nunca fue coordinado ni comunicado formalmente a CISE.

Al respecto, el Sr. Dante Ciari, gerente del proyecto en ADEX, mencionó enfáticamente que en su opinión ADEX no estaba obligada a utilizar los servicios de IESC y CISE no tenía una decisión autónoma en aspectos de la asistencia técnica relacionada con su proyecto. Es decir que carecía de iniciativa para realizar actividades de asistencia técnica que no fuera la solicitada por ellos. Por el contrario, en opinión de funcionarios de USAID al quedar CISE inicialmente como único proveedor de asistencia técnica, debió tomar ventaja de su situación monopólica. Sin embargo, ADEX prefirió establecer sus propios convenios de asistencia técnica con otras instituciones norteamericanas, tales como Cooperative Development International (ACDI), Technoserve y el Fashion Institute of Technology.

Consecuentemente, en la práctica CISE ha recibido mayormente solicitudes de asistencia técnica de firmas no identificadas por ADEX y ha realizado proyectos con la donación de USAID, siempre en coordinación con la sede central en Stamford y algunas otras con el costo total a cargo del cliente.

Tan pronto como CISE concertaba la suscripción de un acuerdo (Agreement) inicial, transmitía el pedido a IESC-Stamford para seleccionar un V.E. Una vez acordada la contribución del cliente y la aplicación de la donación de USAID para reducir el costo, mediante el intercambio de información via fax, se seleccionaba al experto y CISE solicitaba el permiso de permanencia en el Perú, a la Misión diplomática norteamericana en Lima (country clearance). De acuerdo a la disponibilidad en el cupo de visitantes, la Misión indicaba las fechas de permanencia posible. Una vez coordinada la fecha con el cliente, CISE/IESC programaban el itinerario de viaje del V.E. Este proceso ha sido en general sumamente prolongado y en algunos casos se ha dilatado aún más, debido a la reprogramación del viaje por coincidir con otros expertos de la Misión norteamericana en visita oficial con mayor prioridad y a lo limitado del cupo de visitantes por razones de seguridad. Por otro lado, al requerir el country clearence AID tomaba conocimiento del objetivo de cada visita y podía eventualmente vetarla.

2.3 Planeamiento de actividades del V.E.

Las actividades de acuerdo a los procedimientos normales de IESC/CISE se han planeado al inicio de cada A/T mediante un Plan de Trabajo suscrito por el cliente y el V.E., en base al contenido del Agreement, el intercambio previo de información vía fax y la inspección preliminar de la empresa. Al término de cada asistencia técnica el V.E. presenta además de su Informe Final un Reporte de Revisión del Proyecto que suscribe con los comentarios del cliente.

2.4 Estrategia de promoción de los servicios

Debido a la recomendación de la Misión diplomática norteamericana en Lima a CISE y ADEX para mantener un perfil bajo, CISE suspendió la promoción abierta en los medios de comunicación, que constituía un medio eficaz para identificar clientes potenciales, según lo reportado en los informes trimestrales a USAID. Dicha promoción se realizaba por tres canales: mediante avisos en revistas especializadas; por correo utilizando como base los directorios de Dunn & Bradstreet o la Sociedad de Industrias; y, mediante avisos en la edición dominical de El Comercio, diario de reputada circulación nacional. Antes bien, la promoción de los servicios quedó limitada a las exposiciones del CD a los comités empresariales de ADEX y en las giras realizadas a las ciudades de Trujillo y Piura, así como Tocache, Pucallpa, Tingo María y Tarapoto.

Sin embargo, los altos costos relativos de la asesoría técnica para las empresas peruanas que han atravesado restricciones financieras, por la recesión económica de los últimos años; la disponibilidad de asistencia técnica alternativa de otros países, principalmente Canadá, la Comunidad Europea y Japón, con un mayor subsidio y en algunos casos sin costo para el cliente; la progresiva disminución de la presencia de firmas norteamericanas proveedoras de equipos y maquinaria en el país; y, la complicada coordinación para programar la venida de los V.E., han afectado la auto-promoción de los servicios a través de recomendaciones directas de los empresarios para difundir los alcances del Convenio. En otro entorno económico, los clientes se habrían comunicado unos a otros las experiencias positivas, como ha sido el caso de la mayoría de las asistencias técnicas revisadas.

El CD en reiteradas oportunidades ha tomado la iniciativa de contactar a empresarios participantes de las escasas actividades de promoción de exportaciones no-tradicionales realizadas por ADEX, pero no ha encontrado mayor acogida principalmente por su alto costo relativo y la ausencia de una política explícita pro-exportadora del Gobierno del Perú. El costo referencial de US\$20,000 para una asesoría técnica con una duración promedio de ocho semanas, reputado como aceptable a nivel internacional, ha sido considerado sumamente alto para las pequeñas y medianas empresas peruanas, a pesar del subsidio de la USAID, fundamentalmente por la ausencia de facilidades en su pago. La estrategia de promoción de los servicios de CISE no contempló estos aspectos probablemente porque los antecedentes de los años anteriores no anticipaban una evolución de la situación financiera de las empresas con tanto deterioro, especialmente por las medidas correctivas iniciadas por el gobierno entre 1990 y 1991.

En el Anexo 3 se presentan los resúmenes de las entrevistas al Sr. D.Ciari de ADEX, los funcionarios de USAID y el Ing. D. Rodríguez Hoyle del Consejo Consultivo de CISE, quienes han resaltado los factores señalados.

2.5 Factores que afectaron el proyecto

factores Nacionales:

Al inicio del proyecto, en setiembre de 1991, el Perú se encontraba virtualmente en guerra; en un conflicto interno que duraba más de diez años, desatado por dos grupos terroristas que eran responsables de más de veinticincomil muertes. La guerra entre peruanos había aterrorizado el campo y las ciudades, al punto de ocasionar pérdidas materiales por más de veintemil millones de dólares, equivalente a toda su deuda externa y casi paralizar las actividades productivas. Esta guerra interna estaba financiada por el narcotráfico y no se sabía cómo terminaría. La población y las empresas peruanas inmersos en una crisis política y económica sin precedentes en el presente siglo hacían esfuerzos por sobrevivir.

La banca estatal de fomento, incluyendo los bancos Industrial, Minero, de Vivienda e Hipotecario, se encontraban quebrados y en proceso de liquidación. Entre la banca comercial estatal, el Banco Popular del Perú se hallaba en la misma situación, al igual que la mayoría de asociaciones de crédito mutual. La banca comercial privada, con una cartera muy pesada, atendía con dificultad las necesidades de algunos de sus clientes, que podían calificar como sujetos de crédito. Muchas de las empresas medianas y pequeñas que aún subsistían, trabajaban a pérdida.

El país no era sujeto de crédito ante la comunidad internacional. En un cuarto de siglo de mal gobierno y peor administración, se había vendido a los peruanos demagogia por democracia. En ese lapso los gobiernos de turno despilfarraron los recursos propios y aquellos que habían conseguido prestados del exterior, ocasionando un proceso inflacionario que hacia imposible producir en forma racional y durante los cuales su Producto Bruto Interno apenas había crecido, a pesar que su población lo había hecho en exceso, arrojando un ingreso per cápita igual al de veinte años atrás, pero con una calidad de vida mucho menor. Por esta razón la población en situación de extrema pobreza es actualmente del orden del 21% y la tasa de trabajadores adecuadamente empleados en 1993 bajo apenas al 13%. En estas condiciones la mayoría del país se encuentra subempleada o en franco desempleo.

Ante este entorno, el actual gobierno dió prioridad a la liquidación del terrorismo y el control de la inflación. Se tomaron drásticas medidas de ajuste y también se dictaron medidas para reactivar la producción, pero orientándola a competir en los mercados mundiales, reduciendo en muchos casos gran parte del techo arancelario que protegía industria local.

En este contexto, el Gobierno de los EE.UU. acudió una vez más en ayuda del Perú otorgando por intermedio de USAID, una donación para que ADEX incrementase sus servicios de promoción a las exportaciones no-tradicionales, incluyendo asistencia técnica y gerencial. Dicha asistencia sería complementaria a la proporcionada por el I.C. y en el caso de CISE estaría conformada principalmente por ejecutivos voluntarios de los EE.UU., seleccionados por IESC en Stamford. No deja de llamar la atención que en este desfavorable y peligroso entorno aceptaran venir al Perú 25 ejecutivos en situación de retiro acompañados, la mayoría de ellos, con sus esposas para brindar asistencia técnica gerencial a empresas nacionales.

3. SERVICIOS BRINDADOS

3.1 Asistencia técnica prestada

Al final del tercer año del programa, hasta el 30.Set.94, CISE ha realizado 25 asistencias técnicas de las cuales 13 gozaron del subsidio de USAID. En el Cuadro 1 se presenta la relación total de A/T realizadas indicando el monto del subsidio de USAID en los casos pertinentes. El costo promedio de los proyectos subsidiados fué de US\$12,613 y la contribución de los clientes en promedio fué de US\$8,040. La diferencia de US\$4,573 correspondiente al subsidio de USAID representa un 36% de costo total en promedio y refleja el celo de CISE para administrar la donación y la capacidad del proyecto para atraer recursos de contrapartida. Como referencia de comparación, el costo promedio de los proyectos no subsidiados fué de US\$14,725, íntegramente a cargo de los clientes. en el Anexo 4 se incluye la relación total de 49 contratos de intención suscritos, que muestra los esfuerzos realizados para captar clientes. Dicha relación incluye algunos proyectos concertados durante la vigencia del Convenio pero que concluirán con fecha posterior.

Cuadro 1

PROYECTOS DE A/T

#	CLIENT	CONTRIBUC. CLIENTE	CONTRIBUC. AID	TOTAL	OBJETIVO
21988	Bco. Internacional	18,000	0	18,000	Reorg. sistema datos
22016	Richard O. Custer	22,935	0	22,935	Optimizar sistema datos
22020	Dispercol (Peru Plast)	18,1330	0	18,133	Calidad de tintas impresión
22388	Cia. Peruana de Pinturas	8,500	5,500	14,000	Rediseño de planta
22521	Quimica Ventanilla	9,000	1,500	10,500	Mejorar formulación deterg.
22939	Argos Quimica Peruana	6,000	1,000	7,000	Desarrollo pigmentos cromo
22959	Banco de Comercio	14,133	0	14,133	Desarrollar plan estratégico
22963	Aso.Editorial Stella	7,000	7,000	14,000	Optimizar proceso producc.
23000	Agroindustrias del Colca	5,000	9,000	14,000	Manejo suelos y agua
23231	Procacao S.A.	12,000	2,000	14,000	Ampliar gama chocolates
24063	Richard O. Custer	3,500	0	3,500	Revisión Plan estratégico
24080	Techic S.A.	12,000	2,000	14,000	Optimizar proceso producc.
24081	Corporación Ganadera	12,000	2,000	14,000	Sanidad y nutrición avícola
24201	Indeco Peruana S.A.	18,000	0	18,000	Planeamiento estrat. cables
24458	Peru Cacao S.A.	7,550	8,450	16,000	Puesta en marcha fca. chocol.
24711	Proyecto Adex-AID/ETD	7,000	0	7,000	Exportc. partes y piezas autom.
24904	Clae	5,000	0	5,000	Reestructuración financiera
24905	Cia. Minera Lima S.A.	8,000	10,000	18,000	Control calid. óxido de fierro
25150	Fab. Tej. La Bellota S.A.	9,467	5,000	14,467	Optimizar proces. produc.textil
25218	Estudio 501 S.A.	8,000	6,000	14,000	Optimizar fab. de muebles
26306	Proyecto Adex-AID/ETD	14,000	0	14,000	Exportación muebles artesan.
26307	Proyecto Adex-AID/ETD	14,000	0	14,000	Exportación joyería artesanal
26308	Proyecto Adex-AID/ETD	14,000	0	14,000	Exportación cerámica artesan.
26309	Proyecto Adex-AID/ETD	14,000	0	14,000	Exportación confecc. alpaca
26310	Proyecto Adex-AID/ETD	14,000	0	* 14,000	Exportación de tapices
Total US\$		281,218*	59,450	340,668	

*La contribución de los proyectos subsidiados suma US\$104,517 y la contribución de proyectos full-cost suma US\$176,701

El tiempo de duración promedio de los proyectos de asistencia técnica con el subsidio de USAID ha sido de 34 días (ver detalles en el Anexo 2), pero es interesante observar que el tiempo transcurrido desde la firma de los contratos de intención hasta el inicio de las A/T ha sido de 277 días en promedio. Esto muestra que entre el proceso de selección, la coordinación con el cliente y la obtención del "country-clearance" ha existido una restricción cuya influencia en el programa no puede soslayarse. Es pertinente mencionar que los períodos de selección han tomado 140 días en promedio, debido a diversos reemplazos de V.E.s que se tuvieron que realizar, uno de ellos ocasionado por una interferencia del cliente, afectando el promedio, pero encontrándose dentro de los términos usuales para este tipo de consultoría. La demora tampoco puede atribuirse a USAID ya que el tiempo promedio entre la fecha de solicitud de country clearance y la respuesta ha sido de 32 días, sino a la escasa disponibilidad de cupos (en 35 y 45 personas en visita oficial para toda la Misión de los Estados Unidos incluyendo USIS, DEA, Agricultura, Salud y Nutrición además de la Embajada y el Consulado) que obligaba en algunos casos a programar la venida de V.E.s con mucha postergación en razón de diversas prioridades, tomando otros 55 días en promedio.

En lo que se refiere a las A/T ejecutadas es interesante resaltar que a pesar de su heterogeneidad la mayoría ha estado orientada a repotenciar la capacidad instalada existente, con un claro énfasis en el asesoramiento a los más altos niveles de las empresas antes que a la solución de problemas técnicos puntuales.

Por otro lado, el tiempo promedio de duración de las A/T proporcionadas por CISE indican que se basan en un trabajo dia a dia y persona a persona con cada cliente, a diferencia de otras A/T proveídas a través de ADEX que ha sido más bien para seminarios y talleres.

3.2 Asesoría bi-lateral empresarial (ABLE)

Los proyectos ABLE comprenden fundamentalmente estudios de pre-factibilidad que permiten explorar y evaluar las oportunidades de exportación a costos menores que los realizados por consultores privados. Estos estudios son realizados por especialistas y en ellos participan V.E. con amplia experiencia en las actividades específicas de la industria y el comercio. Si bien es cierto los estudios ABLE se han especializado en el mercado de los EE.UU., últimamente se están ofreciendo para el mercado europeo y países en desarrollo de distintas partes del mundo, identificando empresas y ejecutivos estratégicamente seleccionados.

En los tres años de ejecución del programa se han realizado 18 estudios ABLE, cuya relación se presenta en el Cuadro 2. A diferencia de los proyectos de asistencia técnica que se han efectuado en el país, los estudios se han desarrollado en los EE.UU. con un período de ejecución de 40 días en promedio, entre la fecha de pago del 50% que da inicio al estudio hasta la fecha de término. Esto muestra una evidente diferencia de comportamiento en los tiempos involucrados. (Ver detalles en el Anexo 2 A)

PROY. #	CLIENTE	CONTRIB. CLIENTE	CONTRIB. AID	COSTO TOTAL	DESCRIPCION
A1216	Baterias Record	2,500.00	0.00	2,500.00	Placas para baterias
A1532	JBZ Proveedores	900.00	0.00	900.00	Placas para baterias
A1578	American Placas	2,200.00	0.00	2,200.00	Placas para baterias
A1632	CIHUP	3,400.00	1,300.00	4,700.00	Mini vegetales
A1783	PEAH	1,650.00	1,650.00	3,300.00	Yerba Luisa y otros
A1801	Domidosol	1,075.00	0.00	1,075.00	Financiamiento
A1834	Presto	2,500.00	1,500.00	4,000.00	Máquinas para pasta
A1896	Ferrotec	1,400.00	500.00	1,900.00	Fabricación de acero
A1943	Inka Leather	1,500.00	750.00	2,250.00	Curtiembre
A1998	Allpa	2,000.00	2,000.00	4,000.00	Artesanía
A2092	Presto	200.00	0.00	200.00	Focus groups
A2203	Sjeng Hoesfsloot	1,400.00	0.00	1,400.00	Financiamiento
A2229	Agrodesa	1,000.00	325.00	1,325.00	Yerba Luisa
A2300	Presto	175.00	0.00	175.00	Pasta machine labelling
A2326	Agrodesa	500.00	200.00	700.00	Seguimiento Yerba Luisa
A2341	Hospital San Juan de Dios	2,600.00	0.00	2,600.00	Financiamiento
A2452	Javier Acha	1,800.00	1,400.00	3,200.00	Microalgas
A2464	Snails del Peru	2,000.00	300.00	2,300.00	Caracoles
TOTAL US\$		28,800.00*	9,925.00	38,725.00	

*La contribución de los proyectos subsidiados suma US\$17,750 y la contribución de los proyectos full-cost suma US\$11,050

Con excepción de dos casos de búsqueda de financiamiento, la mayoría de proyectos ABLE ha estado dirigida a estudios de mercado de productos con un potencial exportador o estudios complementarios.

3.3 Coordinación con instituciones vinculadas a los sectores productivos

CISE ha mantenido una relación amistosa con ADEX y esporádicamente contactos con algunos miembros de la Sociedad de Industrias, la Cámara de Comercio Americana y la Sociedad de Minería. En otro contexto de la situación económica del país, este contacto habría sido suficiente para propiciar mayores vinculaciones en cadena. Sin embargo, los factores ya mencionados han representado una limitación muy difícil de vencer en los años precedentes y cuando la situación había empezado a cambiar, se han modificado las prioridades cancelando el proyecto prematuramente.

Con motivo de la visita efectuada a Agroindustrias del Colca S.A., se realizó una entrevista a representantes de la Cámara de Comercio de Arequipa para determinar el conocimiento de los servicios de CISE en esa ciudad. En la entrevista no obstante, se comprobó que existía un claro desconocimiento de los servicios de asistencia técnica de expertos voluntarios norteamericanos. Admitieron tener conocimiento del programa de ADEX y haber recibido una visita del Sr. Ciari, pero señalaron que nunca más hubo un seguimiento de acciones. Más aún solicitaron que se recomiende a USAID la conveniencia realizar actividades directamente con las Cámaras de Comercio de provincias, sin intermediarios como ADEX. En el Anexo 5 se presenta el resumen de la entrevista.

Cabe mencionar que USAID, propició la participación de los representantes de ADEX y CISE en actividades conjuntas de difusión de sus servicios, ante potenciales clientes. De estas coordinaciones se han concertado recientemente cinco proyectos de A/T en adición al proyecto realizado en 1993 para partes y piezas automotrices, el cual posteriormente fué descontinuado debido a los cambios de orientación del proyecto ETD.

Adicionalmente se realizó una entrevista con el representante de Louis Berger International, Sr. Rodrigo Carbajal, Contratista Internacional (I.C.) recientemente contratado por USAID para desarrollar las actividades del proyecto rediseñado (MSP). El representante de L. Berger señaló que está abierta la posibilidad de recurrir a CISE/IESC para la AT que ellos no pudiesen proveer directamente. En el Anexo 6 se presenta el resumen de dicha entrevista.

4. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

4.1 Medición de resultados

CISE en cumplimiento de los procedimientos standard de IESC solicita a los expertos voluntarios la elaboración de un reporte sobre el impacto del proyecto en los negocios del cliente, que incluye una apreciación del propio empresario y los comentarios del CD. Dichos informes son de carácter cualitativo ante la dificultad de cuantificar los efectos de la asistencia técnica en el proceso de producción, la comercialización y/o exportación en el breve lapso de la permanencia del V.E. en el país.

Por tal motivo, y de acuerdo a los términos de referencia de la evaluación, los consultores diseñaron un cuestionario en coordinación con el CD, para entrevistar a los clientes (ver Anexo 7), el cual se aplicó a la totalidad de empresas que recibieron asistencia técnica subsidiada. Los resultados de la encuesta se presentan a continuación, siguiendo el orden de las preguntas del cuestionario (ver formato y tabulación de respuestas en el Anexo 7-A).

Del total de empresas encuestadas, el 75% tenían experiencia exportadora anterior a la A/T. Con relación a los mercados que señalaron atender, el de mayor número de menciones fue el Grupo Andino (35%), seguido de los EEUU (15%), Japón (10%), resto de Sudamérica (10%), Europa (10%), Rusia (10%), Centroamérica y Panamá (5%) y Polonia (5%). Los productos no tradicionales que exportan estas empresas van del sulfato de cromo para curtiembre hasta libros y guías telefónicas impresas en el país, pasando por paneles, enchapes y partes y piezas de muebles de madera; cocoa instantánea; detergente doméstico; batas y toallas de baño de algodón puro; cochinilla y fungicidas.

Respecto a la contribución de la A/T en fortalecer su capacidad de producción y aumentar (o iniciar) sus exportaciones, el 17% contestaron que la A/T había tenido una contribución sustancial, el 58% reconoció una contribución satisfactoria, el 17% la calificó como una contribución limitada y uno de los clientes representando el 8% indicó que no había habido contribución alguna.

En lo que respecta estrictamente a las exportaciones, el 23% respondió que la A/T fortaleció su capacidad exportadora, el 23 % manifestó que aún estaban evaluando dicha contribución el 46% no precisó respuesta alguna y el 8% restante correspondió al proyecto de ADEX que fuera descontinuado.

Con relación a la calidad de la A/T recibida del V.E. el 54% la calificó de excelente, el 31% de buena, un cliente (7.5%) de regular y uno (7.5%) la calificó de insatisfactoria. En este último caso, el cliente mencionó que la A/T recibida no había correspondido a lo requerido por la empresa.

Ninguna de los empresarios aceptó dar cifras concretas sobre el impacto de la A/T en sus exportaciones actuales o potenciales. Al indagar si alternativamente la A/T había mejorado su participación en el mercado interno, el 46% indicó que la producción había crecido entre 20% y 35%, el 23% señaló que mantuvieron su posición 23% comentó que era muy difícil precisar cifras y el resto corresponde a una de las empresas la cual indicó que a pesar de haber mejorado la calidad de sus productos con la A/T, su participación en el mercado estaba disminuyendo por la presencia de transnacionales, contra la cuales no se podía competir pues estaban dispuestas a perder dinero hasta conseguir la participación que buscan en el mercado. Preguntados si el fortalecimiento de su posición en el mercado interno les daba el respaldo para exportar, el 70% mencionó que estaban en condiciones de exportar y el 30% que aún no estaban preparadas para hacerlo. Una de ellas señaló que la puesta en marcha de sus nuevas instalaciones generará ventas anuales por un millón de dólares, de los cuales unos 600,000 dólares provendrán de exportaciones.

La generación de puestos de trabajo en las 13 empresas encuestadas, atribuibles a los efectos diferidos de la participación de la asistencia técnica, en los proyectos implementados o en proceso de ejecución, ha representado 168 nuevos empleos directos. Esto significa un promedio de 13 puestos por empresa visitada, lo que permite proyectar a 325 puestos de trabajo directo en las 25 empresas atendidas durante el periodo de vigencia del Convenio. El impacto en la generación de empleo indirecto, es variable para cada actividad tratándose de una muestra muy heterogénea es de difícil estimación. Sin embargo, considerando que por cada puesto creado en fábrica supone abastecedores de la materia prima, transportistas, cargadores, proveedores de embalaje y otros servicios, es razonable tomar un factor conservador de 1.5 trabajos indirectos por cada puesto directo, lo que representaría 488 nuevas plazas. En consecuencia el número total de puestos creados por el programa es no menos de 800 plazas.

Del total de clientes entrevistados, once de trece mencionaron que usarían nuevamente asistencia técnica de CISE. Sin embargo sólo el 31% indicó conocer la existencia de otros de sus servicios. Respecto a dificultades con el idioma el 50% indicó que no habían tenido problemas y el otro 50% que habían tomado los servicios de un traductor. Coincidientemente, la empresa que calificó de insatisfactoria la A/T demoró en tomar los servicios del traductor y hasta que lo consiguió la comunicación con el personal de la planta fue muy deficiente. El 69% mencionó que no habían tenido alguna otra restricción; un cliente se quejó de la demora en la llegada del V.E., dos opinaron que el V.E. no había sido seleccionado apropiadamente y uno de ellos dijo que esperaba un poco más de la A/T. Este último cliente opinó asimismo que hubiera sido conveniente que el él hubiese redactado en sus propios términos las necesidades de la empresa.

En el anexo 8 se incluye el sumario de cada uno de los proyectos de A/T que recibieron subsidio con fondos de USAID.

Adicionalmente, se eligió una muestra de 6 de los 9 clientes para las cuales se realizaron estudios ABLE con subsidio directo de USAID. Al igual que en las A/T la opinión mayoritaria fue que los estudios fueron muy satisfactorios. En el Anexo 9 se incluye una breve reseña de las empresas visitadas.

4.2 Mecanismos de seguimiento de servicios prestados

En el transcurso de los seis meses posteriores a la finalización del proyecto, CISE remite el formato denominado Post Project Review Report a una muestra representativa constituida por el 30% de sus clientes para determinar con mayor precisión los efectos de sus servicios. Este reporte diferido se envia luego de un tiempo prudencial para que las medidas adoptadas en función de la A/T, hayan tenido un período de maduración y, eventualmente, un plazo apropiado de ejecución. Este formato permite también refrescar el contacto con clientes que podrían requerir nuevamente los servicios de CISE.

Sin perjuicio del anterior sistema formal de seguimiento, diversos clientes mencionaron durante la evaluación, que habían mantenido un contacto posterior con los V.E. mediante cartas, fax o llamadas telefónicas, para comentar los avances realizados y, en algunos casos , para recibir alguna información que no había podido ser suministrada durante la estadía del experto en el Perú.

Por otro lado, IESC Stamford ha enviado en dos oportunidades al Perú a los Vice-Presidentes del área de Latinoamérica y el Caribe con la finalidad de evaluar, en el terreno, el desempeño de su filial en Lima. Es así que durante la vigencia del Convenio, CISE recibió la visita de los Srs. Gerry Hargitt en mayo de 1993 e Ivar Buch en junio de 1994.

4.3 Reporte de actividades de CISE

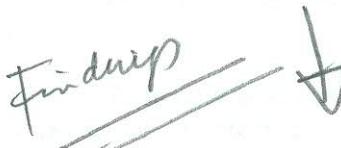
De acuerdo a los requerimientos de USAID, CISE ha elaborado, aunque con algunos atrasos, los informes trimestrales sobre la ejecución de los proyectos asistencia técnica y los estudios ABLE contratados. Estos reportes permitían a USAID estar informada de los avances logrados en las negociaciones con los potenciales clientes que se acercaban a CISE, en respuesta de la limitada promoción realizada, cuya relación era incluida por el CD. Una copia del informe remitido a USAID ha sido transmitida igualmente a IESC Stamford.

Si bien adicionalmente se han debido preparar informes anuales, el escaso número de proyectos realizados no ha justificado su elaboración, ya que su contenido hubiera sido reiterativo de los informes trimestrales.

5. COMENTARIOS DE LOS EVALUADORES

5.1 Bondades del Programa

- 5.1.1 El programa ha contribuido en la generación de 325 puestos de trabajo directo a través de un nuevo turno o la reapertura de una instalación que se encontraba clausurada y de 480 puestos indirectos.
- 5.1.2 La calidad promedio de la asistencia técnica recibida y los estudios ABLE ha sido claramente calificada como satisfactoria por los propios clientes.

A handwritten signature in black ink that reads "Jim Durip". It is written in a cursive style with a long horizontal line extending from the end of the signature towards the right, ending in a small downward-pointing arrow-like flourish.

- 5.1.3 La disponibilidad de 13,000 expertos voluntarios con gran experiencia acumulada le permite a CISE una amplia cobertura en prácticamente todas las actividades, tanto privadas como públicas. +
- 5.1.4 La opinión mayoritaria de los empresarios sobre los V.E. es que no sólo tienen un amplio conocimiento de los temas materia de la asistencia, sino que por tratarse de ejecutivos jubilados tras muchos años de servicio, aportan una experiencia práctica muy valiosa. X
- 5.1.5 La contribución de las asesorías técnicas a la producción en general y las exportaciones actuales o potenciales en la amplia mayoría de los casos ha sido considerada como positiva. Casi todos los clientes encuestados reconocieron haber recobrado el costo de su contribución en la A/T con los beneficios inmediatos o en el corto plazo. F
- 5.1.6 El manejo de los fondos de donación de USAID ha sido realizado con extrema responsabilidad por parte de CISE. F
- 5.1.7 El programa ha logrado atraer una significativa proporción de fondos de contrapartida de los clientes y otras contribuciones canalizadas a través de IESC. F
- 5.1.8 Al cubrir no sólo subsidios directos a los proyectos de A/T y estudios ABLE, sino también gastos administrativos de CISE, el programa posibilitó también la realización de proyectos con el costo total a cargo de los clientes, para otros sectores económicos del país. F
- 5.1.9 La venida de expertos jubilados con experiencia en maquinaria antigua ha sido apropiada para un país en desarrollo cuyo equipamiento es mayoritariamente de maquinaria usada antes que de tecnología de punta. F X

5.2 Debilidades del Programa

- 5.2.1 La ausencia del I.C. coordinador del Programa y la falta del Plan Estratégico que éste debió elaborar, para identificar los sectores que debieron apoyarse con prioridad. F
- 5.2.2 A pesar del subsidio directo, el costo, ha sido considerado alto por la mayoría de los clientes por las siguientes razones:
 - La situación financiera de las empresas en el marco de la recesión económica del país que ha afectado a todos los sectores productivos: y,
 - La posibilidad de obtener A/T de fuentes alternativas (como Canadá y los países de la Unión Europea, principalmente) con mayores subsidios y menor costo para el cliente local. F
- 5.2.3 El excesivo tiempo requerido entre la selección del experto, y la coordinación con el cliente respecto a la fecha de llegada del V.E. para el inicio efectivo de sus actividades en la empresa.. F

- 5.2.4 La extensión promedio de las A/T que ha resultado demasiado amplia considerando la limitación de la cuota establecida por la Misión (entre 35 y 45 individuos en visita oficial) por razones de seguridad; y, la consiguiente inclusión de la esposa del V.E. debido a la duración de más de 30 días, utilizando una plaza adicional en la ya restringida cuota.
- 5.2.5 La suspensión de la promoción en los medios masivos, que había probado ser eficaz anteriormente y la insuficiente utilización de medios alternativos como la participación en seminarios y visitas a organismos gremiales (Cámaras de Comercio) en provincias importantes, cuyo número fue muy limitado, resultaron insuficientes por el difícil entorno económico en el período de ejecución del programa. F
- 5.2.6 La escasa demanda de ADEX o sus asociados y el inadecuado nivel de comunicación existente. F
- 5.2.7 La ausencia de un esquema de financiamiento para la contribución del cliente. F

5.3 Lecciones aprendidas

Conclusiones

- 5.3.1 A pesar del subsidio de USAID al costo directo por proyectos, con un promedio de US\$4,573, el aporte de los clientes por un monto promedio de US\$8.040, fué considerado alto para los empresarios peruanos por la situación financiera que atravezaban.
- 5.3.2 En un entorno adverso el programa debió adecuarse mejor a las condiciones prevalecientes. Aunque el servicio de CISE había funcionado antes eficazmente en el país, se debieron diagnosticar oportunamente las restricciones y adoptar medidas prácticas como:
- Acortar la duración de la A/T
 - Propiciar la venida de V.E.s sin la esposa para reducir gastos de pasaje y estadía per diem.
 - Coordinar con IESC para reemplazar pasajes de 1ra. clase por clase de negocios o clase turista.
 - Ofrecer esquemas financieros para facilitar el pago de las contribuciones de los clientes.
 - Acortar las fechas de programación de los viajes de los expertos, anticipando las solicitudes de country clearance por un menor número de días y menor cantidad de personas.

Recomendaciones

- 5.3.3 En lo referente a la generación de empleo, debe considerarse que el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas para exportar implica reducir costos o modernizar plantas y, por consiguiente representa un objetivo contradictorio con la generación de empleo. En un contexto de crisis la creación de puestos de trabajo no implica necesariamente un incremento neto de plazas adicionales sino el reemplazo de trabajos en el sector productivo para compensar el cierre de puestos en el sector público y amortiguar el desempleo por la

recesión y las políticas de reajuste económico o saneamiento establecidos por el gobierno.

- 5.3.4 La mayoría de la asistencia técnica solicitada ha sido para reponer la capacidad instalada que en gran parte está constituida por maquinaria usada o antigua. Los casos más exitosos han sido de aquellos expertos que conocían de tecnología antigua y podrían evaluar integralmente a los clientes para adecuar a las empresas a innovaciones parciales. Los casos de puesta en marcha de maquinaria nueva o tecnología reciente han sido los menos.
- 5.3.5 La selección del V.E. en algunos casos no ha satisfecho plenamente al cliente por falta de claridad en la solicitud de la A/T o IESC no captó el matiz entre las necesidades de la empresa y los requerimientos particulares del empresario.
- 5.3.6 Se ha observado en algunos empresarios, un bajo nivel de compromiso para trabajar persona a persona con el V.E. sobre la base de una coordinación día a día.
- 5.3.7 Los empresarios no están en disposición para brindar información precisa sobre los logros efectuados como consecuencia del programa. Son renuentes a dar cifras sobre el resultado de la mayor producción o el incremento de sus exportaciones, en ausencia de un compromiso previo. En el Agreement con el cliente debería incluirse este compromiso para poder evaluar cuantitativamente los resultados de la A/T o estudio ABLE.

5.4 Recomendaciones

- 5.4.1 Coordinar con IESC Stamford una posible reducción de las contribuciones directas del cliente, como por ejemplo el uso de pasajes de menor costo o el traslado de los gastos de hospedaje.
- 5.4.2 Reducir el lapso transcurrido entre la selección del V.E. y el inicio de la A/T.
- 5.4.3 Reducir la duración de la A/T a menos de 30 días, lo cual permitiría no sólo reducir los gastos per diem sino el número de pasajes (evitando en lo posible, la venida del cónyuge). Dicha reducción facilitaría eventualmente además la obtención del country clearance.
- 5.4.4 Reactivar la promoción abierta de CISE, incluyendo una campaña de imagen institucional, utilizando sus propios servicios de V.E. en el ramo.
- 5.4.5 Desarrollar los medios alternativos de promoción a través de las Cámaras de Comercio provinciales.

- 5.4.6 Mejorar la calidad del material de difusión de los servicios de CISE e implementar un mailing list.
- 5.4.7 Fortalecer el nivel de comunicación con ADEX y el I.C. para participar en A/T del nuevo Convenio de apoyo a la pequeña y micro-empresa.
- 5.4.8 Desarrollar esquemas de financiamiento que permitan el pago fraccionado de la contribución del cliente, mediante un fondo rotativo.
- 5.4.9 Mejorar la información que proporciona el cliente para seleccionar al V.E. con la mayor especificidad posible. Exigir al cliente que revise detenidamente el Agreement y de ser posible, que redacte en sus propios términos la A/T que requiere.
- 5.4.10 Comprometer al cliente a trabajar con el experto sobre una base de día a día y de persona a persona, para garantizar una transferencia de conocimientos, en función de la atención que le dispensen.
- 5.4.11 Comprometer al cliente a dar información pertinente a su producción, ventas y/o exportaciones como resultado del proyecto de A/T o estudio ABLE para fines de evaluación del programa, desde la negociación del Agreement.
- 5.4.12 Reactivar el Consejo Consultivo de CISE.

Ejecución al 30.Set. 94
cifra US Dólares

Fuente		Importe	Notas
USAID Grant al 30.9.94	US\$	383,030	①
Contribución de clientes A/T		104,517	②
Contribución de clientes ABLE		17,750	③
Otras contribuciones al 30.6.94		<u>142,423</u>	④
Sub - Total	US\$	647,720	
Contrib. A/T full cost		176,701	⑤
Contrib. ABLE full cost		11,050	⑥
T O T A L		835,471	

- ① Comprende US\$336,822 ejecutados al 30.Jun.94 y US\$46,207 reportados por IESC Stamford al 30.Set.94.
- ② Corresponde a la contrapartida de los clientes de proyectos que recibieron subsidio según detalle presentado en el Cuadro 1.
- ③ Corresponde a la contrapartida de proyectos ABLE que recibieron subsidio según detalle presentado en el Cuadro 2.
- ④ Corresponde al total de desembolsos no federales al 30.Set.94 menos las contribuciones de las notas ② y ③ (Ver Anexo 1-A)
- ⑤ Corresponde a las contribuciones de proyectos A/T no subsidios según detalle presentado en el Cuadro 1.
- ⑥ Corresponde a las contribuciones de proyectos ABLE no subsidiados según detalle presentado en el Cuadro 2.

FINANCIAL STATUS REPORT

ANEXO

1-A

FEDERAL GRANT NUMBER:
527-0349-G-00-1325

EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER:

13-2503656

FINAL REPORT:

No

| BASIS:

Accrual

AGENCY FOR INTERNATIONAL
DEVELOPMENTRECIPIENT ORGANIZATION:
International Executive Service Corps
P. O. Box 10005 - 333 Ludlow Street
Stamford, CT 06904 - 2005

FUNDING PERIOD:

From:(mo,day,year) To:(mo,day,year)
09/30/91 09/30/94

PERIOD COVERED BY THIS REPORT:

From:(mo,day,year) To:(mo,day,year)
04/01/94 06/30/94

PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES >

PERU

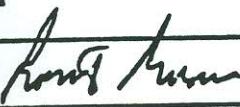
a. Net outlays previously reported *	526,611.19
b. Total outlays this report period *	74,901.19
c. Less: Program income credits	.00
d. Net outlays this report period	74,901.19
Net outlays to date	601,512.38
f. Less: Non-Federal share of outlays	264,690.24
g. Total Federal share of outlays *	336,822.14
h. Total unliquidated obligations	.00
i. Less: Non-Federal share of "H"	.00
j. Federal share of unliquidated obl.	.00
k. Total Federal share of outlays "+"	336,822.14
l. Total cumulative Federal funds *	400,000.00
m. Unobligated bal. of Federal Funds	63,177.86

Remarks:

This is standard form 269. The change in format was for the purpose of computerization only. It still conforms to the usual report submitted quarterly. It does not address a new version of the old form. It is our understanding that this will cause no problem at AID. Please contact me if we are in error.

I certify to the best of my knowledge and belief
that this report is correct and complete and that
all outlays and unliquidated obligations are for
the purposes set forth in the award document.

Name and Title: Robert Proven
Treasurer

Signature: 



Telephone: (203)967-6044

Date report submitted:

Sep 16, 1994

ANEXO 2

T/A PROJECTS CON SUBSIDIO DIRECTO

Proj	Client	Date Of Agreem.	Selection Accepted	Nbr Days	Start Date	Complete Date	A/T Days	Days until Start Date	Sector.
22388	Cia. P. Pinturas	10.May.92	30.Jul.92	81	15.Feb.93	15.Mar.93	28	281	Pinturas
22521	Quim Ventanilla	04.May.92	16.Jun.92	43	15.Feb.93	06.Mar.93	19	287	Detergentes
22939	Argos Quim. Per.	03.Ago.93	28.Ago.92	25	22.Mar.93	01.Abr.93	10	231	Pigmentos
22963	Asoc.Edit. Stella	09.Jul.92	10.Feb.93	216	15.Feb.93	18.Mar.94	31	586	Imprenta
23000	Agro. del Colca	11.Ago.92	25.Feb.93	198	02.Jun.93	29.Jun.93	27	295	Pigm. naturales
23231	Procacao S.A.	23.Sep.92	07.Abr.93	165	03.Jun.93	26.Jul.93	53	222	Chocolates
24080	Techic S.A.	08.Mar.93	30.Sep.93	206	04.Feb.94	29.Mar.94	53	333	Abonos y pestic.
24081	Corp. Ganadera	08.Mar.93	01.Oct.93	207	14.Dic.93	04.Feb.94	52	281	Avicola
24711	Pr. Adex/AID/ETD	02.Jul.93	07.Set.93	67	21.Nov.93	03.Dic.92	12	142	Autopartes
24458	Peru Cacao	22.Jun.93	18.Jul.93	391	31.Ago.94	30.Sep.94	31	435	Chocolates
24905	Cia. Min. Lima	10.Oct.93	26.Oct.93	21	07.Feb.94	08.Abr.94	60	181	Pigmento miner.
25150	F.T. La Bellota	04.Nov.93	29.Dic.93	55	04.Apr.94	13.May.94	39	151	Tejidos algodón
25218	Estudio 501	19.Nov.93	21.Abr.94	153	19.May.94	17.Jun.94	29	182	Muebles madera

ANEXO 2-A

ABLE PROJECTS CON SUBSIDIO DIRECTO
DATE OF
ON ACCOUNT
AGREEM PAYMENT COMPLETION
CLIENT DATE

PROJ.	CLIENT	DATE OF AGREEM	ON ACCOUNT PAYMENT	COMPLETION DATE	
A1632	CIHUP	05.Jan.93	08.Jan.93	22.Mar.93	Mini vegetables
A1783	PEAH	03.Feb.93	24.Jun.93	10.Dec.93	Lemon grass & others
A1834	Presto	22.Mar.93	29.Apr.93	09.Jul.93	Pasta making machines
A1896	Ferrotec	14.Apr.93	24.Jun.93	04.Aug.93	Steel fabrication
A1943	Inka Leather	05.Jul.93	12.Jul.93	17.Sep.93	Tanning
A1998	Allpa	14.Jul.93	04.Aug.93	14.Oct.93	Handicrafts
A2229	Agrodesa	05.Jan.94	05.Jan.94	12.Apr.94	Lemon grass
A2326	Agrodesa	17.May.94	23.May.94	18.Jul.94	Lemon grass (follow-up)
A2452/3	Javier Acha	15.Aug.94	19.Aug.94	03.Oct.94	Microalgae

REUNION EN ADEX

15.Set.94

PERSONAS ENTREVISTADAS;

Sr. Dante Ciari, Project Manager

Sr. Fernando Tacchino, Assistant

OBJETIVO:

- a) Conocer la relación de ADEX y CISE desde la perspectiva de ADEX.
- b) Situación del Planeamiento Estratégico para el desarrollo de las exportaciones no tradicionales previsto en el Convenio.

A) Con respecto a la relación institucional entre ADEX y CISE, el Sr. Ciari mencionó que eran muy fluidas. Existe buena comunicación personal con el CD. Sin embargo, el Sr. Ciari fue muy enfático en precisar que CISE no tenía autonomía de decisión respecto al asesoramiento técnico. En su opinión CISE debía brindar el asesoramiento técnico a solicitud de ADEX.

En las oportunidades que ADEX solicitó apoyo a CISE el C.D. los atendió oportunamente. Considera que el plazo de 60 a 90 días para identificar al experto es usual en estos servicios. Mencionó como ejemplo que la asistencia técnica que ADEX recibe del Fashion Institute of Technology de Nueva York requiere de plazos similares e, inclusive, la disponibilidad de tiempo de sus expertos está limitada a los meses de enero/febrero o julio/ agosto. Por lo tanto está familiarizado con este tipo de condiciones.

La mayor limitación con CISE ha sido la obtención del "country clearance" ante la Misión. La acción terrorista en la calle Tarata, en Miraflores, en setiembre de 1992, determinó la restricción de expertos visitantes al país. Mencionó que la Misión local de USAID solicitó mantener un perfil bajo y recién a mediados de 1993 se ha reiniciado la promoción de actividades, al normalizarse la situación. Señaló que esto también había afectado la promoción de servicios por parte de ADEX.

El representante de ADEX indicó tener la mejor opinión de los expertos y servicios que presta CISE y que inclusive había tomado contacto directo con la sede central de CISE en Stamford, habiendo tratado personalmente con el Director del Servicio de Enlace Empresarial (ABLE). En su opinión este servicio es ideal para un primer nivel de investigación de mercado. El Sr. Ciari opinó que dados los bajos costos de ABLE para estos servicios, constituyen la primera opción a considerar para el primer nivel de investigación, aunque señaló no estar seguro si para la profundización de estudios escogería a CISE o a un contratista internacional (I.C.). Añadió que precisamente la reciente selección del I.C., por USAID, podría hacer remota la contratación de servicios de CISE ya que el I.C. cobra un over-head sobre la asistencia técnica proveída a través de ellos (over-head que no podrían cargar si la asistencia técnica es brindada por CISE).

Finalmente, con respecto a este tema indicó que la mayor dificultad que presentaban las asesorías técnicas, era que muchas veces el cliente no sabía definir con precisión el servicio requerido.

B) Con relación al Plan Estratégico previsto en el Convenio, mencionó que este no se había realizado hasta la fecha. Una razón preponderante había sido la postergación de la selección y contratación del I.C., encargado de su elaboración, por USAID . Dicha contratación recién se ha realizado a fines de 1993 y la firma seleccionada , Louis Berger, ha establecido sus oficinas en Lima a inicios del presente año. La contratación del I.C. se postergó igualmente debido a la situación de emergencia suscitada por la acción terrorista en el país y a los sucesos políticos del 5 de abril de 1992, fecha en que se cerró el Congreso.

Entretanto, por otro lado, se ha producido un cambio de política de la nueva administración del Gobierno de U.S.A., que modificó la estrategia y prioridades del programa prevaleciente. Como consecuencia de estos cambios el Sr. Ciari mencionó que el proyecto está siendo reformulado cambiándose el apoyo a las exportaciones no-tradicionales por el apoyo a la pequeña y microempresa.

Por lo anterior el I.C. recién está elaborando un Plan Estratégico. Mas aún, todo esto ha llevado a una modificación consecuente de su Contrato de Cooperación con USAID, el cual recién sería suscrito el 29 de setiembre próximo.

Asimismo el Sr. Ciari indicó que como consecuencia de lo ocurrido había sido muy difícil trabajar en esas condiciones en los años 1992-93. Mencionó que ellos se habían visto afectados por "idas y vueltas", y que el análisis en retrospectiva de esa situación, no permite una evaluación cabal de las condiciones de trabajo en situaciones de incertidumbre.

Finalmente, el Sr. Ciari mencionó que las modificaciones del proyecto hacia la promoción de pequeñas y microempresas, podría hacer más remota la contratación de servicios de asistencia técnica proveniente de norteamérica en aquellos casos que se requería experiencia en productos tropicales.

REUNION EN USAID

21.Set.94

PERSONA ENTREVISTADA: Srita. Connie Gutierrez

OBJETIVO: Conocer alcances de las restricciones en el número de expertos que podían arribar al Perú en misión oficial.

De acuerdo con los procedimientos establecidos los expertos contratados bajo el Convenio USAID-CISE, tienen el status de personal en asignación temporal (TDY) para la Misión diplomática norteamericana. Por consiguiente debe obtenerse un permiso de permanencia en el país como viajero en visita oficial (country clearance). La funcionaria de enlace (control officer) designada por USAID para la mayoría de los expedientes revisados es la Srita. Connie Gutierrez. Los evaluadores, por consiguiente, consideraron pertinente entrevistarla para conocer los alcances de las restricciones existentes en el número de expertos norteamericanos que podían ser recibidos en el país en visita oficial.

La Srita. Gutierrez confirmó que efectivamente el número de visitantes en misión oficial y las fechas de permanencia han estado sujeto a una cuota. Esta restricción se debía a la situación de emergencia que vivía el país, ocasionada por la actividad terrorista (no sólo se produjeron atentados a instalaciones, sino inclusive murieron asesores técnicos de otras nacionalidades). En vista de esta situación el número de expertos en misión oficial en la Misión diplomática norteamericana ha estado limitada entre 35 y 45 personas a la vez. Esta cuota debía distribuirse entre los visitantes de la Embajada, el Consulado y distintas instituciones gubernamentales (USAID, USIS, DEA, Depto de Agricultura y Agregaduría Comercial entre otras). En el caso del proyecto de CISE esto representaba una limitación por tratarse de permanencias prolongadas (de hasta 8 semanas) y para dos personas debido a que los expertos arriban habitualmente con sus esposas. Al respecto, añadió que en tres o cuatro oportunidades había sido necesario inclusive posponer las visitas ya programadas, por coincidir con la presencia urgente de otras áreas.

Por otro lado, mencionó que se había recomendado a las instituciones que trabajaban con USAID, como ADEX y CISE, que mantuviesen un perfil bajo por razones de seguridad. En tal sentido dichas instituciones no debían realizar una promoción abierta de sus servicios.

Finalmente, señaló que USAID trata de involucrar al mayor número posible de instituciones para difundir los beneficios de un programa, pero la vinculación contractual no siempre es suficiente para mantener una comunicación fluida. Por ello, los directores de cada institución deben realizar un esfuerzo deliberado para mantener el nivel adecuado de coordinación.

REUNION EN USAID

04.Oct.94

Entrevista Sr. Eduardo Albareda

CUESTIONARIO

1. Cuáles eran en su opinión los objetivos del proyecto?

- Promoción de las exportaciones no-tradicionales
- Contribuir a la generación de empleo
- Fortalecer institucionalmente a las entidades participantes en el Proyecto.
- Incrementar la productividad y calidad en el sector exportador.

2. Cuáles eran las responsabilidades de cada institución:

- ADEX: Inicialmente su función era subsidiaria, principalmente la de vincular a los exportadores. Por eso se le encargaron los seminarios y talleres.

- I.C.: Su función originalmente era la de planear, identificar las necesidades de asistencia técnica, proveer dicha asistencia técnica, traer expertos para capacitar a entrenadores y efectuar el seguimiento del proyecto.

- CISE: Proveer asistencia técnica de expertos voluntarios a un costo subsidiado, dentro de los términos del proyecto y realizar estudios ABLE.

3. Al postergarse la contratación del Contratista Institucional (I.C.), a quién se le asignaron las responsabilidades de éste, en adición a las ya estaban consideradas en el Convenio?

ADEX asumió la función de identificar las necesidades y desarrollar actividades. Por ello salió a contactarse con otras instituciones en provincias, no sólo en el sector agropecuario sino en industria ligera e, inclusive, en la industria pesquera. El programa de ADEX se diseño entonces en base a las necesidades concretas que se identificaron durante los viajes realizados. El programa para 1993 se diseñó con una amplia lista de productos. Así se previó desarrollar incluso proyectos como el del sector de autopartes, el cual quedó suspendido al modificarse las prioridades y orientación del proyecto por USAID Washington. Esto llevó a un incremento sustancial de los fondos asignados a ADEX. Como es habitual en estos casos, el proyecto contemplaba el uso de bienes y servicios de origen norteamericano.

ADEX tuvo las mismas limitaciones que CISE por la ausencia del I.C., pero tomó la iniciativa de desarrollar mayores actividades. Así que se desarrollaron convenios con otras instituciones de A/T norteamericana como ACDI, Technoserve y el Fashion Institute of Technology. Inclusive solicitó waivers para casos especiales en asistencias de corta duración. CISE por otro lado, en su opinión, promocionó insuficientemente sus servicios. Si bien el country clearance era una restricción, CISE debió realizar entonces sus solicitudes con mayor anticipación; esto quizás hubiera agilizado su obtención. Por eso se le pidió al CD que elabore un plan de promoción.

4. Si USAID consideraba que CISE se había constituido en la única herramienta de A/T en toda la gama de servicios que podía brindar, por qué no se instrumentó una modificación contractual con CISE / IESE?

CISE por la fuerza de las circunstancias quedó inicialmente como única institución proveedora de A/T y debió potenciar su posición monopólica. Como el Convenio de CISE es de una donación sobre actividades que ya se venían realizando, USAID no le hizo el seguimiento que se realiza en el caso de convenios de cooperación, como el que tenía ADEX. Pero si la comunicación no era adecuada, el CD debió perseguir al Sr. Ciari. La distancia de ADEX a CISE es la misma que de CISE a ADEX.

REUNION EN USAID

05.Oct.94

Persona entrevistada: Sr. Alan Davis

Sub-Jefe de la Oficina de
Desarrollo Rural

1. En su carta de 16.Ago.94 indica que uno de los objetivos de la evaluación es determinar cómo contribuyó identificación de necesidades de A/T para exportaciones no-tradicionales. Revisando el Convenio esta obligación no correspondía a CISE sino al I.C. En su opinión, debió asumir las funciones que el I.C. no llegó a realizar?

No hubo IC por la guerra interna del Perú. ADEX trajo A/T de acuerdo a las necesidades identificadas en los seminarios quería realizar. No consideró que ADEX tuviese que asesorar a CISE. Se observó al inicio que era necesario mejorar las comunicaciones de ADEX y CISE por lo que se realizó un viaje conjunto al Alto Huallaga.

En su opinión CISE debió tomar iniciativas como lo hizo ADEX. Mencionó que cada cual debió realizar esfuerzos para aumentar las exportaciones y generar empleo.

2. En ausencia del I.C. si USAID modificó el contrato con ADEX asignándole nuevas responsabilidades para lo cual le incrementó considerablemente su presupuesto; al no modificar el presupuesto de CISE, debemos interpretar que no se le asignaron nuevas responsabilidades?

CISE no era el único proveedor de A/T. ADEX podía traer expertos por su cuenta. Las A/T de ADEX han sido cortas y numerosas mientras que las de CISE han sido de ocho semanas o más. A nivel de toda la misión norteamericana se necesitaban unos 100 cupos y sólo se disponían de 35 a 45. Frente a necesidades urgentes de la Misión diplomática el sistema de cupos efectivamente afectó al programa. Pero en mayoría de los casos no se pidió el country clearance con dos o tres meses de anticipación como hubiera sido lo deseable.

3. En su opinión, cómo se distribuyeron entonces las responsabilidades entre ADEX y CISE, ante la ausencia del I.C.?

Los esfuerzos de ADEX y CISE se destinaron a distintos sectores. ADEX se concentró en el sector rural agrario y CISE en la industria ligera urbana. ADEX ha trabajado con un equipo muy pequeño al inicio y eso dificultó las comunicaciones con CISE. Además hubo un período de muchas dudas a mediados de 1993, cuando se estaba redireccionando el proyecto desde Washington.

Por otro lado hay dos niveles de provisión de A/T por CISE. Ellos podían traer expertos por cuenta propia, según los requerimientos de cualquier cliente, o según las necesidades del programa con USAID.

TOTAL AGREEMENT CONTRACTS OF INTENT

PROJECT #	AID 0 1	CLIENT	V.E.	DATE	DATE	SIGNED BY	DATE
				FINISHED	CANCELED		
21622	0	SCALA S.A.	Jerome D. Goldstein		08/12/92	Manuel Gutierrez	20/09/91
21988	0	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU	Russell F. Ploss	03/07/92		Ernesto Mitsumatsu	03/01/92
22016	0	RICHARD O. CUSTER (DATAROC)	Hugo H. Rivas	22/05/92		Francis Bayly	20/01/92
22020	0	DISPERCOL (PERUPLAST S.A.)	John Peirano	04/09/92		Hans H. Traver	15/01/92
22388	1	CIA. PERUANA DE PINTURAS S.A.	Henry Stoner	15/03/93		Pedro Brecia	10/04/92
22521	1	QUIMICA VENTANILLA S.A.	Thomas Oberle	06/03/93		Luis Kukurelo	04/05/92
22652	0	ARGOS QUIMICA PERUANA S.A.	Eric Simon		02/02/93	Victor Miyagusuku	29/05/92
22750	1	TEXTILES POPULARES S.A.	Robert Gober	18/03/93		Jose Lolas	16/06/92
22754	0	RESTAURANT DE COMIDA RAPIDA	Gottlieb Leon H.		29/11/93	Miguel Majluf	12/06/92
22755	0	CITDEC	Arnold R. Davila		26/08/92	Jose Ambrozic	09/06/92
22939	1	ARGOS QUIMICA PERUANA S.A.	Eric Simon	01/04/93		Victor Miyagusuku	03/08/92
22959	0	BANCO DE COMERCIO	Jerry W. Johnston	16/04/93		Carlos Manrique	13/07/92
22961	0	METINSA			18/01/93	Miguel Gonzales B.	16/07/92
22963	1	ASOCIACION EDITORIAL STELLA S.A.	Paul Tonsing	18/03/94		Adrian Revilla	09/07/92
23000	1	AGROINDUSTRIAS DEL COLCA S.A.	Richard Strong	29/06/93		Patricio Quintanilla	11/08/92
23078	0	BANCO DE LOS INGENIEROS S.A.	Louis L. Mulkern	*TBE		Aaron Morales	17/08/92
23231	1	PROCACAO S.A.	George M. Johnston	26/07/93		Samuel Winter	23/09/92
23967	0	CAM.COMERC. PROD. DE LA LIBERTAD	Charles Boyce		06/01/94	Winston Barber y.	17/03/93
24063	0	RICHARD O. CUSTER S.A.	Jerry W. Johnston	30/04/93		Richard O. Custer	16/04/93
24080	1	TECHIC S.A.	Frank Porter	29/03/94		Hector Bellido	05/03/93
24081	1	CORPORACION GANADERA S.A.	George Arscott	08/02/94		Hector Bellido	08/03/93
24201	0	INDECO PERUANA S.A.	William Sykes	11/03/93		Pedro Martinez	30/04/93
24291	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD			07/02/93	Dante Ciari	18/05/93
24292	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD			06/15/93	Dante Ciari	18/05/93
24330	0	CIHUP	Ken Knowles		10/01/94	Miguel A. Balcazar	26/01/93
24458	1	PERU CACAO S.A.	Robert Allen	14/10/94		Hugo Guzman	22/06/93
24459	1	CONCENTRADOS Y DERIVADOS S.A.		*TBE		Pablo Olivares	01/07/93
24522	0	CIHUP	Jack D. Ellerbee		05/01/94	Miguel A. Balcazar	11/06/93

ANEXO 4-A

PROJECT #	AID 0 1	CLIENT	V.E.	DATE	DATE	SIGNED BY	DATE
				FINISHED	CANCELED		
24705	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	Joseph Larry		16/11/93	Dante Ciari	07/07/93
24708	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	John Hays		02/03/94	Dante Ciari	02/07/93
24709	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	Charles B. Brisco		16/11/93	Dante Ciari	07/07/93
24710	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	John S. Stout	03/12/93	16/11/93	Dante Ciari	07/07/93
24711	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	Harries Peterson	09/08/93		Dante Ciari	02/07/93
24904	0	CLAE	Carl Fuller	08/04/94		Carlos Manrique	31/08/93
24905	1	CIA. MINERA LIMA S.A.	Irvin Harris	13/05/94		Carlos Aguirre	10/10/93
25150	1	FAB. DE TEJIDOS LA BELLOTA S.A.	Stuart Wiggin	17/06/94		Miguel Nicolini	04/11/93
25218	1	ESTUDIO 501 S.A.	Henry Forlaw		12/08/94	Jose Ramon Fernandez	19/11/93
25493	0	CERMOSA	Stanley Luckman			Flavio Gattinoni	20/01/94
25796	0	CALISEL S.A.	Upinder Sandhu	*TBE		Hector Bellido	28/01/94
25944	0	ASOC. AGRICULTORES DE CAÑETE	Gatha Symmes		27/09/94	Alfredo Lira	20/12/93
26046	1	PERUVIAN QUALITY EXPORT	Gatha Symmes		27/09/94	Rosa Chavarri	21/02/94
26047	1	ALLPA	Darrel Bienz		27/09/94	Ma Carmen de la Fuente	14/04/94
26251	0	SOCONSA		*TBE		Manuel Gonzales O.	16/05/94
26306	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD		*TBE		Dante Ciari	27/05/94
26307	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	Albert Bensusan	*TBE		Dante Ciari	27/05/94
26308	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	Stanley Zielinski	*TBE		Dante Ciari	19/05/94
26309	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD		*TBE		Dante Ciari	19/05/94
26310	0	PROYECTO ADEX-AID/ETD	Phillis Alvic	*TBE		Dante Ciari	19/05/94

*TO BE EXECUTED

ANEXO 5

REUNION EN LA CAMARA DE COMERCIO DE AREQUIPA

28.Set.94

Entrevistados: Sr. Martín Cotrina H., Gerente Administrativo
Sr. Enrique Angulo P., Sub-Gerente

OBJETIVO: Determinar el conocimiento de la Cámara, sobre los servicios que presta CISE

Los representantes de la Cámara de Comercio de Arequipa en primera instancia mencionaron no conocer la existencia del programa de promoción de exportaciones no-tradicionales y la subsecuente asistencia técnica de ADEX y CISE respectivamente. Luego de las explicaciones de los evaluadores, recordaron que el Sr. Ciari de ADEX había realizado una exposición en la Cámara y quedó en mantener el contacto con ellos para realizar actividades conjuntas. Sin embargo no hubo ningún seguimiento posterior. Admitieron inclusive haber recibido boletines informativos de ADEX, pero consideraban que el nivel de coordinación era virtualmente inexistente. En su opinión, ADEX era una institución excesivamente centralista. Inclusive la propia Cámara de Comercio de Lima no llegaba a provincias eficazmente para desarrollar programas que cuentan con financiamiento externo. Dieron como un ejemplo reciente de este comportamiento, al proyecto de desarrollo del mecanismo de arbitraje.

Los Srs. Cotrina y Angulo precisaron que Arequipa tiene un gran potencial exportador, particularmente en la agro-industria, pero falta investigación e inversiones que los agricultores de La Joya y Majes no tienen como desarrollar, por carecer de recursos e iniciativa para llevarlos adelante. Solicitaron que instituciones como USAID realicen proyectos directamente con las instituciones de provincias, sin pasar por ADEX. Mencionaron que en Bolivia AID tiene un programa de promoción de exportaciones con CARANA que podría servir de ejemplo de como promover las actividades del interior del país.

REUNION CON EL I.C.

5.Oct.94

Persona entrevistada: Sr. Rodrigo Carvajal
Representante de Louis Berger Int.

Objetivo: Discutir la situación de CISE para el I.C.

En el Proyecto ETD, el renglón de A/T no era el más relevante y L. Berger podía eventualmente subcontratar a otras empresas americanas. Naturalmente si Berger cuenta con los expertos en su propia organización prefiere utilizar sus servicios; pero cuando no tienen los expertos requeridos, no tienen inconvenientes en subcontratar dichos servicios. En esos casos Berger no carga un overhead, sino los cargos fijos (fixed fee); sería sólo un Pass-Through.

El Sr. Carvajal mencionó que tiene muy buena opinión de los servicios de CISE. Ha trabajado en Centroamérica en un proyecto que contaba con expertos de IESC y está familiarizado con dichos servicios. El mayor inconveniente que podría surgir es la demora en el tiempo de reclutamiento, especialmente en asistencias de corto plazo. Por ejemplo, mencionó que ADEX en el caso de artesanías prefirió contratar a Aid to Artisans para asistencias técnicas especializadas de corto plazo.

Asimismo indicó que en el nuevo Proyecto MSP se ha ampliado el rol del I.C. y precisó que ADEX sigue siendo una entidad implementadora. L. Berger tiene a su cargo el planeamiento, implementación, monitoreo y evaluación. El primer paso será identificar las actividades y empresas participantes del programa. Se necesitará siempre de asistencia técnica, especialmente en la parte agrícola. Finalmente indicó que en el caso de A/T norteamericanos, el country clearance sigue siendo una limitación. Actualmente la fecha más próxima de cupo es en el mes de diciembre, es decir dentro de dos meses.

ANEXO 7

EVALUACION DEL PROYECTO USAID-CISE PARA EL DESARROLLO DE EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

EMPRESA: NRO. PYCTO.:
FECHA DE AGREEMENT: INICIO A/T :
PERSONA(S) ENTREVISTADA(2): A/T COMPLETADA :

1)
2)

CUESTIONARIO

1. EXPERIENCIA EXPORTADORA

- ⇒ Su empresa tuvo experiencia exportadora previa a la A/T? Que exportaba?
- ⇒ Cuales son sus mercados?
- ⇒ Cómo ha contribuído la A/T en fortalecer su producción, aumentar o iniciar sus exportaciones?
- ⇒ Qué opinión le merece la A/T recibida del experto?
- ⇒ Si quisieramos cuantificar el impacto anual de esta contribución, en cuanto estimaría el incremento de exportaciones?

De US\$.....en 1992 a US\$.....en 199...

- ⇒ Alternativamente, cómo cuantificaría el impacto de la A/T en mantener o aumentar su participación en el mercado interno?
- ⇒ Como consecuencia del fortalecimiento de su posición interna, considera Ud. que la empresa tiene ahora el respaldo suficiente para empezar a exportar?

2. GENERACION DE EMPLEO

- ⇒ Qué efectos ha tenido la A/T en la generación de empleo?

3. POSIBILIDADES FUTURAS

- ⇒ Usaría nuevamente los servicios de CISE?
- ⇒ Conoce los demás servicios que CISE le puede ofrecer como los estudios ABLE o los servicios de enlace?

4. RESTRICCIONES

TABULACION DE ENCUESTA SOBRE ASISTENCIA TECNICA

#	Cod Pycto	Exper. Export.	Mercado		Contrib. de la A/T	Opinion A/T	Impacto AT		Generación de Empleo Directo		Serv. Cise Uso	Restric. Idioma
			Loc	Exp			Prod	Exp.	Actual	Futuro Inmedia.		
1	22388	0	100%	-	2	3	Δ35%	0	0	4	1	0
2	22939	1	60%	40%	N.I.	2		ΔFut	0	40	1	0
3	25218	1	100%	--	2	3	0		0		1	0
4	24905	0	100%	--	2	2	Δ10%	6			1	1
5	24458	1	10%	90%	2	3		ΔFut	0	50	1	0
6	22521	1	97%	3%	3	3	▽	0			1	0
7	25150	1	75%	25%	0	0	0	0			1	1
8	22963	1	95%	5%	2	3	Δ30%	3			0	0
9	24711	1	N.A.	N.A.	1	2	N.A.	N.A.			1	1
10	23000	1	--	100%	3	3	Δ20%	0			1	0
11	24080	1	96%	4%	1	2	0	0			0	0
12	24081	0	100%	--	2	2	Δ10%	15			1	0
13	23231	1	65%	35%	2	3		ΔFut	0	50	1	0
					1.8 (22/12)	2.4 (31/13)			24	144	11	4
										*		

Notas

- Experiencia Exportadora: Si 1; No 0

- Contribución de la A/T:
 Sustantiva 3
 Satisfactoria 2
 Limitada 1
 Sin contribución 0
 Excelente 3

Buena	2
Regular	1
Insatisfactoria	0

- Conocimientos/uso de servicios de CISE y restricción de idioma: Si 1; No 0

SUMMARY OF IESC PROJECT 21988

ANEXO 8

STARTED: May 5, 1992
COMPLETED: July 3, 1992

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Interbanc - Banco Internacional
Lima, Peru

Interbanc is an old and solid commercial banking institution which has served the public in all phases of banking services since 1897. Despite government ownership, the bank has enjoyed virtual autonomy and has run its business without political interference. Nevertheless, drastic changes in the last few years have created the need for increasing the competitiveness of the bank and its operations.

OBJECTIVE: To secure the bank's position, the client has requested the assistance of a VE to thoroughly review their present organization and information systems operation, thereby identifying their strengths and weaknesses. Also, to make recommendations to streamline, modify, or change the present organization, procedures and development of information systems; help management with plans for revamping operations; and assist in any other area considered important to assure a more modern, competitive bank by international standards.

EMPLOYEES: 3,057

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Russell F. Ploss
Sarasota, Florida

VE Ploss has 47-years experience in international banking with the Bank of Boston. He retired as the president and director of the Bank of Boston Trust Company (Bahamas). He worked his way to president through a series of positions with increasing responsibility and prestige, including several foreign assignments. This was his second IESC project.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

Upon arrival and review of the bank's operations, the client and the VE narrowed the project objectives to better fit the project's time constraints and the bank's immediate needs. After making the appropriate changes in the project work plan, VE Ploss rendered the following assistance:

- Recommended new fee-based services.
- Advised information systems personnel on recent technological improvements such as platform and telephone banking.
- Discussed futures contracts, options hedging and interest rate swaps as alternatives to direct portfolio adjustments.
- Met with department managers in connection with operations under their supervision.
- Made changes in an organization chart which had been prepared by Interbanc personnel, and incorporated his own changes into a new chart to be presented to the client.
- Suggested the formation of a separate department of specialists to experiment with new ideas, strategies and investments.
- Discussed the establishment of a representative office in the Caribbean (specifically in Bermuda or the Grand Cayman).

VE Ploss reported that Interbanc runs a good operation and that he was proud to be associated with it. However, he felt that the bank would be even more successful if allowed to undergo privatization.

Country Director Plunkett commented, "As pointed out by the client, the bank benefitted from VE Ploss' assistance. The client commented, 'An immediate outcome of the project has been our undertaking of the first steps toward establishing a representative office in the Caribbean area... Also, we are making definite efforts to widen our product/services mix by implementing a mutual fund and a department in charge of brokerage services."

SUMMARY OF IESC PROJECT 22016

STARTED: February 17, 1992
COMPLETED: May 22, 1992

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Dataroc, S.A.

Lima, Peru

The client was established in 1981 to provide data processing services for its parent company, Richard O. Custer, and to oversee satellite activities for its overseas affiliates. The client has received previous IESC assistance in projects 18105 and 5105.

OBJECTIVE: To review all current installations and make improvements, especially in processing time.

EMPLOYEES: 38

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Hugo H. Rivas

Yorktown Heights, New York

VE Rivas has worked with IBM for more than 30 years, in Venezuela, Japan, and the U.S. His experience covers many financial planning and control computer systems as well as other related programs. He is also experienced in database support and training.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

VE Rivas spent the first two weeks of this project interviewing the client's information services (IS) management to learn more about the services they provide to their parent company. He also asked questions about the evolution of the systems in place and requested an assessment of the main problems from the IS standpoint. The VE continued by interviewing managers, executives, and other personnel at Richard Custer to understand the problems with the system from a user's point of view.

Additionally, VE Rivas conducted field visits to Richard Custer customers to observe activities related to sales and collections in the company's main business lines, pharmaceuticals and general merchandise. These visits, interviews and observations helped to identify the main problem areas, as well as the benefits that faster computer systems and procedures can provide for the client's business.

The only problem the VE ran into in his completion of this project was the resentful reaction of the IS department manager to the VE's suggestions. Nonetheless, the board of the parent company supported VE Rivas throughout the project.

Country Director Plunkett commented, "A more efficient company providing data services to 6 to 8 satellite companies will facilitate greater sales and profits. The client has expressed complete satisfaction with VE Rivas' project, which was extended one week beyond the initial three months."

SUMMARY OF IESC PROJECT 22020

STARTED: July 7, 1992
COMPLETED: September 4, 1992

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Dispercol S.A.

Lima, Peru

The client produces solvent-based flexographic and rotogravure inks for the local flexible packaging industry. Their primary client is their parent company, Peruplast, who founded Dispercol several years ago in an effort to maintain control over the quality of solvent-based inks used in the flexible packaging printing process. Dispercol also wholesales its products locally. The client has received previous IESC assistance in projects 12760, 5938, 3492, 2529.

OBJECTIVE: To solve some technical issues and reach the highest level of quality by improving their flexographic and rotogravure printing. Specifically, the client wishes to focus on laminating inks based on TPU, vinyl co-polymers, and vinyl resins.

EMPLOYEES: 38

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

John A. Peirano

Wilmington, North Carolina

VE Peirano has spent 35 years in formulation, quality control, and all phases of the manufacture of rotogravure and flexographic packaging inks and coatings, as well as enamels and lacquers for metal decoration. Most recently, he spent 12 years as proprietor of the Standard Color Chemical Co., a manufacturer of rotogravure and flexographic inks. Previously, he served as laboratory manager for the International Printing Ink Company, a subsidiary of The Inmont Corporation, and as senior chemist at the Wikoff Color Corporation. This is VE Peirano's 13th project for IESC, and his second for this client.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

Upon arrival at Dispercol, VE Peirano was greatly impressed by the tremendous progress the client had made since their last project, eight years ago. The VE provided the following assistance:

- Reformulated a number of polypropylene film inks, PVDC film inks, and other lines of ink for improved stability and application features.
- Developed a number of formulations for new types of ink such as laminating inks, silk screen inks, water based inks for craft paper and corrugated board, and coatings for collapsible aluminum tubes.
- Established a line of maintenance finishes.

The project ran smoothly although delays in getting materials through customs and the time constraint caused frustration for the VE. Despite these complications, VE Peirano stated that his assistance, "Should provide opportunities for sales in new fields as well as provide improved products to the present clientele." He also noted that working conditions and his relations with the client were excellent.

Country Director Plunkett commented, "New products will improve sales, quality will improve prestige, and the parent company, Peruplast, the largest local converter will also benefit, since it supplies wrappers to important manufacturers in Peru, many of whom export their products. The client added, 'Our sales potential will be increased. Our personnel has acquired a great deal of knowledge and confidence. This will allow us to manufacture better products and provide a better service to our customers.'"

STARTED: February 16, 1993
COMPLETED: March 15, 1993

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Peruana de Pinuras S.A. (CPP)

Peru

CPP has been dedicated to the manufacture of duco paints, latex, adhesives, varnishes, dyes, and resins for 60 years.

OBJECTIVE: CPP wishes to increase their paint sales by 50% over the next five years. They have requested assistance in designing a modern layout, assessing the present equipment and installations, and making the necessary recommendations for a cost-efficient operation. These improvements will enable CPP to expand its sales to the international market.

EMPLOYEES: 200

VE VOLUNTEER EXECUTIVE:

Mary R. Stoner

North Plainfield, New Jersey

VE Stoner is thoroughly familiar with the field of paints. He retired from Koppers Company, after 32 years with them as a chemist in the development of paints and coatings, and in technical service activities. Since then, he has served as a consultant in the field of industrial paints and coatings. He also spent four years as chemist for the Ashland Oil Company, and currently holds memberships in a variety of chemistry-related organizations. This was VE Stoner's second IESE project.

ASSISTANCE RENDERED:

Upon arrival, VE Stoner toured the client's facilities and discussed the operations of CPP with its executive leaders. He rendered the following assistance:

Provided recommendations regarding safety conditions, i.e. electrically grounding tanks to prevent fires started by static electrical charges.

Suggested making paints free of hazardous ingredients to decrease their harmful effect on the environment.

Presented a procedure that would simultaneously produce mill paste and clean the ball mill.

Demonstrated the procedure for generating and scaling data from the laboratory for use in plant operations.

Reviewed and adjusted the current CPP formulas in order to attain higher milling-dispersion efficiencies.

Decreased the milling-dispersion time of white enamel mill paste by 75%.

Reduced the production time of both latex and enamel paint by 50%, while also reducing energy consumption and improving product quality.

Reduced the cleaning time of sandmills by installing a tint base system. This enables large batches of paint to be tinted to the next appropriate color.

Suggested the removal of cellosolve in swimming pool paints, and detailed the procedure for preparing concrete or metallic surfaces for paint application.

Provided sales and marketing advice, encouraged the client to use modern marketing tools such as videos, and urged them to better familiarize themselves with their customers' needs.

Provided a plant lay-out sketch for increasing CPP productivity levels.

Determined that CPP needed larger let-down tanks and more filling machines to accomodate the increase in production.

Provided the necessary information for CPP to contact the following U.S. companies: American Chemet Corp., Deerfield, Illinois; Westrock, Inc., Plainfield, New Jersey; McWhorter Corp., Chicago, Illinois; Tenneco Technical Data, Piscataway, New Jersey; Miles, Inc., Pittsburgh, Pennsylvania; M&T Chemicals, Bridgewater, New Jersey; Hockmeyer Corp., Harrison, New Jersey; and J. Young Company, Elizabeth, New Jersey.

Country Director Plunkett commented, "With VE Stoner's assistance, CPP was able to prove product methods, increase production capacity, and reduce costs. The client added, 'Figures on savings should rise within the next several months.'"

SUMMARY OF IESC PROJECT 22521

STARTED: February 15, 1993
COMPLETED: March 6, 1993

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Quimica Ventanilla S.A.
Lima, Peru

The client manufactures granulated detergents for domestic and industrial use, liquid detergent for washing delicate clothing, and dishwashing paste. These products are sold to distributors, wholesalers, supermarkets, and grocery stores.

OBJECTIVE: They have requested assistance in the chemical and manufacturing aspects of detergent formulation for their products aimed at the lower and lower-middle economic class consumer. Specifically, they wish to obtain a better formulation and improve plant processing and yields in order to compete successfully in their price category and to begin exporting their products. The client has received prior IESC assistance from this VE in project 16691. They have also received assistance in projects 19202 and 10692.

EMPLOYEES: N/A

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Thomas M. Oberle
Mendota Heights, Minnesota

VE Oberle retired after a 30-year career with Economics Laboratory Inc., an \$800 million USD world-wide manufacturer and marketer of detergents, sanitizers, all purpose cleaners, pesticides and specialty chemicals for industrial, commercial and household applications. At retirement, VE Oberle was vice president of research and development, responsible for product development, technical service and quality control procedures for the company's international division. His specialty was product development, technical service and quality control. This was VE Oberle's third IESC project.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

VE Oberle provided the following assistance:

- Developed laundry detergent formulas to meet the client's objectives.
- Prepared and tested the various recommended formulas.
- Made suggestions and provided new product formulations for the client's future consideration.
- Advised and trained personnel in detergent production development and testing.
- Made plans to send the client information on the cost and availability of test cloth and reflectometer instruments upon his return to the U.S.

The VE noted that the lack of test methods and instruments made it difficult to accurately differentiate the performance of existing products from that of experimental formulations.

Country Director Plunkett commented, "The project was completed to the letter and more. The client was able to verify costs and develop new formulas and challenge the competition... With new product development, the firm will increase sales and carry out new expansion plans, including export to nearby countries... The client was sorry that the VE couldn't stay longer and would like him to return in late fall."

SUMMARY OF IESC PROJECT 22939

DIAGNOSTIC

STARTED: March 22, 1993

COMPLETED: April 1, 1993

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Argos Quimica Peruana S.A.
Lima, Peru

Argos is a young chemical manufacturer which produces chrome sulfate, sodium sulfide, oils and other products for the tanning industry. 80% of their products are sold via an associate company "Commercial Lider" mostly within Peru, while the balance is exported to the Andean Pact countries.

OBJECTIVES: To develop new product lines and reduce costs without compromising established processes and quality. Amongst the new products to be developed are pigments using chrome as a base. A VE has been requested to carry out a preliminary diagnostic examination of the actual production process and laboratory facilities to determine what will be needed for achieving the goals of new product development, quality and growth. The client would like to substantially increase export production as well as local production.

EMPLOYEES: 17

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Eric Simon
Houston, Texas

VE Simon was employed by the Sun Chemical Company for four years as a group leader in the research and development department. For 20 years, he was employed by Pimentos Y Oxidos Y Cia in Monterrey, Mexico as a technical director and production manager. He has also received an award from the Mexican Chemical Society in recognition of his important contribution toward the advancement of the Mexican chemical industry. From 1974 to the present, VE Simon has been a consultant to various companies in the U.S., Mexico, India, Turkey, Jamaica, Africa, Guatemala, and Venezuela. This was VE Simon's seventh IESC project.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

Upon arrival, VE Simon found that Argos was studying the feasibility of producing pigments at their plant in Peru despite the fact that they had no previous experience in the production of such products. Consequently, the VE developed a preliminary plant design and a production cost analysis for the manufacture of these products. He conducted laboratory experiments which allowed for a comparison between Argos' formulations and the imported pigments, and evaluated the client's procedures for testing the quality of these pigments. A number of experiments were undertaken and close matches were obtained in some cases. For the completion of products where additional experimentation was required, VE Simon trained the client's personnel in the technical aspects of pigment production until he deemed that they were qualified to successfully continue the experimentation after his departure.

VE Simon noted that the client had previously purchased some laboratory equipment from the U.S. for their work. As Argos will require additional equipment (such as filter presses and grinding mills) for plant production, the VE provided names of U.S. manufacturers from which they could import the equipment.

Country Director Plunkett commented, "The project was very successful. New projects were developed, U.S. machinery was recommended, and sales will eventually increase both locally and for export. The economy will be bolstered by increased production, sales and exports. Imports of U.S.-made materials needed in the process will also increase. The client indicated that they were most satisfied with VE Simon's assistance by stating, 'We now have a clear idea of what we will need for future pigment production. [However,] we must conduct a study based on our experience to determine the economic feasibility of this project.'"

SUMMARY OF IESC PROJECT 22959

STARTED: March 16, 1993
COMPLETED: April 16, 1993

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Banco de Comercio
Lima, Peru

The client is a local bank which is currently in the process of privatization. They have branches throughout the country that offer a wide variety of commercial banking services including checking and savings accounts, credit cards (Visa), loans, and international transactions including foreign exchange.

OBJECTIVE: They have requested that the VE provide the following assistance: carry out an overall review of the bank's present status, establish a possible plan of action with management, assist in enabling as many changes as possible during the project, set-up training programs where required, make recommendations for hardware and software, and review other management requirements.

EMPLOYEES: 600

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Jerry W. Johnston
Pasadena, California

VE Johnston has had a distinguished career in international banking. Most recently, he served as president and chief operating officer of the Mitsui Manufacturers Bank. He has also served in a number of senior executive positions for the Banco Continental in Lima, Chase Manhattan International Banking Corps and Security Pacific National Bank in Los Angeles, and for the International Banking Group, as executive vice president responsible for international banking.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

Upon arrival, VE Johnston found that the bank had been privatized only nine months prior to the project start date. Consequently, the new management team was just beginning to explore and assess the resource implications of its recently formulated objective as a private bank. The VE commenced this project by attending briefings with the general manager and by meeting with key executives. He also reviewed their divisional submissions to the corporate strategic plan.

Next, through research, financial reports and pertinent industry information, the VE developed a base of qualitative and quantitative information. In particular, he noted that the aforementioned interviews provided particularly good insight into top management's view of the bank and its programs, with special attention to the strategic planning process and plan document. Synthesizing this material, VE Johnston prepared a critique of the strategic plan (both the bank's product and process) including a number of specific recommendations for clearer market focus, measurement tools, organization design, and plan document.

In addition, the VE designed a number of internal forms and documents. He also prepared analyses for management with regard to merchant banking capability and investment in a trade finance group.

VE Johnston's specific recommendations include the following: clearer definition of the bank's target market; spin-off of the non-performing portfolio to a separate group subsidiary; exploitation of synergistic benefits inherent in the group's structure; adoption of performance ratios as a key management tool; creation of interdivisional task-forces to resolve issues crossing organizational lines; greater specificity in divisional/departmental action plans; assignment of cost-reduction goals throughout the organization; clarification of the role and reporting line of the agency system; early and broad communication of the bank's strategies to all staff members; the acquisition of a merchant bank; guidelines concerning levels of administrative expense; and assistance in the design of a basic credit proposal format.

Country Director Plunkett commented, "This project was successfully carried out in accordance with the task designated by the bank's new general manager, who quickly became a close colleague. Together, they formed a great team. The client was not only delighted with the results, but went as far as proposing a long-term relationship with the VE (as deputy manager). The client added, 'All of the objectives were met to our satisfaction. We agree with the VE and find his comments complementary to our strategic plan.'"

SUMMARY OF IESC PROJECT 23000

STARTED: June 2, 1993
COMPLETED: June 29, 1993

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Agroindustrias del Colca S.A.

Arequipa, Peru

The client produces and exports cochineal, a natural-based dye consisting of the dried bodies of cochineal insects. This dye is often used in biological stains, lipsticks, and food coloring. They own 95 hectares of desert land filled with cacti; the medium used for cochineal cultivation, and are currently the world's largest cactus farm in the cochineal industry. Recently, however, their plantation has begun to deteriorate.

OBJECTIVE: They have requested assistance of a VE to conduct studies determining the cause of their problems, and suggest ways of ameliorating them.

EMPLOYEES: 120

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Richard Strong

Orinda, California

VE Strong has a wide range of experience in agriculture, from desert farming irrigation and soil chemistry, to integrated pest management. He has worked for various agencies such as the U.S. Department of Agriculture, the California Farm Bureau Federation, SHARE, and USAID. At USAID, he was engaged as an economist on an valuation project of integrated pest management in the northern regions of Africa. He has also participated in the hands-on management of farming activities at Deep Spring College and Ranch in California. Currently, he acts as a consultant to industry clients in the Pacific Northwest region of the U.S.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

Prior to his arrival, VE Strong studied live samples of the cacti used by the client. Once in Peru, he conducted tests on the client's plantation with tools and equipment purchased from the U.S. These tests included the observation of plant condition, pH balance, physical and chemical properties of the soil, and distribution of soil types on the farm. He also compared their soil to virgin soil and the soil of nearby farms. After thirteen days, VE Strong completed this rigorous testing and compared his findings to the results of the client's previous tests. He concluded that the single predominant constraint on cochineal production at the plantation was the client's use of water with a high salt content. With better water, he felt that the other factors contributing to poor plant condition and reduced cochineal colonization could eventually be overcome. He also noted that allowing the plant to rest once every three years would improve the plant condition.

VE Strong felt that cochineal production was slowly declining due to the constant salt deposits in the soil from the continued use of the poor quality water. The VE noted that the high salt content creates an osmotic gradient which the cactus can not overcome. In fact, if the salt content in the soil were high enough, it would even extract water from the plant. Therefore, the VE recommended that unless an alternative water source can be accessed, the client should phase out their current cactus crops and raise more salt tolerant annual crops. In addition, the client should set-up a station to monitor the soil's salinity and alkalinity, and maintain a technical support team in the U.S. (and possibly Israel) for further assistance.

Country Director Plunkett commented, "I consider this a very successful project, taking into consideration the dedication of the VE in exhausting all efforts to determine the viability of the soil condition, in the hopes of assuring better plant life and greater productivity of cochinille. The importance of informing the client of the soil's poor quality in order to determine further investment in an apparent 'bottomless pit' will prove invaluable in the near future. The client added, 'As the soil and water quality proved to be the main impediment toward increasing cochineal production, its adequate management will be crucial... The VE has displayed an excellent versatility in adapting to new situations.'"

SUMMARY OF IESC PROJECT 22231

STARTED: June 3, 1993
COMPLETED: July 26, 1993

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Procacao S.A.

Lima, Peru

The client is involved in the production and sale of candies, especially chocolate tablets, filled and chocolate candy bars, and "M&M" type coated chocolates, as well as cocoa, liquor, paste, cocoa butter, and confectioner's chocolate. They are the domestic leader in the chocolate candy market, and have developed numerous innovative products which have become popular in the local markets.

OBJECTIVE: To improve the quality of their existing products as well as to develop new formulations. Also, to review and analyze their existing operational procedures, and to make suggestions for a future plan of action.

EMPLOYEES: 250

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

George M. Johnston

Indialantic, Florida

VE Johnston was formerly Director of Research and Development for the M&M/Mars Division of Mars, Inc., one of the largest manufacturers of chocolate products in the U.S. His research and development experience is in the area of formulation, processing, and ingredient selection. Other experience includes plant management and all phases of processing, handling, and packaging. This was VE Johnston's sixth IESC project.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

VE Johnston commenced this project with an analysis of the client's production procedures and their current product line. On the basis of these and on-going observations, the VE provided the following assistance:

- Reformulated current products and recommended process changes as requested and required.
- Provided formulations and processes for seven new products, and where possible, demonstrated their production on a conbar line. These new products include three types of granola bars, a crisp rice candy bar, a nougat/caramel bar, mint "meltaways", and sugar-shell chocolate peanuts.
- Recommended the use of higher quality ingredients (i.e. cocoa beans and sugar), advised on optimal bean roast conditions, and provided formulas for export-quality chocolate.
- Evaluated quality problems with their molded chocolate wafer bar and their proposed carmel-filled molded bar, and made appropriate improvements.
- Conducted an operational study on the production of nougat candy bars, and assisted in reformulating them for greater height and improved density. Additionally, VE Johnston contacted the American Chocolate Mold Co. and the Liberty Engineering Co. of Roscoe, Illinois for equipment purchases; Sunmaid Raisins of California and Archer Daniel Midland of Decatur, Illinois for raw material purchases; and Richardson Research of Oakland, California for information on technical courses.

The VE commented, "Client relations and working conditions could not have been better... The staff at all levels were most cooperative." He further noted that improved candy bar quality and new products should increase the client's sales, and provide them with a greater opportunity to export chocolate and candy bars.

Country Director Plunkett commented, "Due to the compatibility of the VE and his dynamic work pattern, all felt that a great deal was accomplished... The new quality will soon be reflected in improved sales... George Johnston is a big asset to IESC. He is most dedicated, serious, friendly and capable of solving problems. The client added, 'Every attempt will be made to follow the recommendations made by Mr. Johnston.'"

SUMMARY OF IESC PROJECT 24063

PIGGYBACK

STARTED: April 19, 1993

COMPLETED: April 22, 1993

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Richard O. Custer
Lima, Peru

The client engages in a variety of manufacturing activities, including food processing and the production of pharmaceutical products. They also import and distribute hardware and Gallo brand wines.

OBJECTIVE: The client is in the process of developing a strategic plan, and has requested the assistance of VE Johnston to review this plan, discuss it with the executives involved, and to make recommendations, where needed, for its improvement. This project was a piggyback to project 22959.

EMPLOYEES: 450

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Jerry W. Johnston
Pasadena, California

VE Johnston has had a distinguished career in international banking. Most recently, he served as President and Chief Operating Officer of the **Mitsui Manufacturers Bank**. He has also served in a number of senior executive positions for the **Banco Continental** in Lima, **Chase Manhattan International Banking Corps**, and **Security Pacific National Bank** in Los Angeles. He was also employed by the **International Banking Group** as Executive Vice President. This is VE Johnston's second project for IESC.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

After discussions with Mr. Custer, VE Johnston noted that the client's previous efforts at strategic planning have not resulted in a working management tool. Consequently, the VE prepared a work plan for developing this strategy, which consisted of a diagnostic review of their corporate planning process and the client's previous planning efforts. To determine why previous processes had not been successful, and to aid in the design of future planning efforts, he reviewed company records, financial statements, and planning documents, and interviewed key management executives.

After a week of analyzing company data, VE Johnston communicated his findings to the CEO. He noted that contributing factors to the client's difficulties include: the recessionary Peruvian economy, the tendency for managers to focus on short-term results, fragmentation within the company, lack of sufficient focus and entrepreneurship, and the need for a better-defined company mission. In addition, he provided the client with a number of materials (i.e. a planning model and a template for business unit action plans) to assure successful, future, strategic planning endeavors.

Country Director Plunkett commented, "The results of this very positive project will give more strength to the company's plan for growth and cut corners while making the organization more efficient. The close relationship between parties will assure any long distance follow-up if required."

SUMMARY OF IESC PROJECT 24080STARTED: February 4, 1994
COMPLETED: March 29, 1994CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Tecnic S.A.

Ate Vitarte, Peru

The client manufactures and supplies chemical products including herbicides, folials, and nutrients for the agro-industry and for local animal husbandry businesses. These products are distributed throughout Peru and exported to Bolivia through direct sales.

OBJECTIVE: To assist the client in maintaining a competitive place in the market. Specifically, to review production methods; increase efficiency; revise quality control; assure safety systems/workers conditions; implement cost reduction; and to assist in new product development.

EMPLOYEES: 120

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

Frank Porter

West Chester, Pennsylvania

VE Porter began his career working with the Stauffer Chemical Company as a Plant Manager involved in plant start-up for the Agricultural Chemical Division. When ICI Americas Inc. took over the Stauffer Chemical Company, VE Porter served as a Manager of logistics and planning. He was involved in centralized production scheduling and product distribution activities, and reviewed raw material positions and inventory. Upon retiring, VE Porter was their Director of Material Management, involved in production planning and scheduling.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

VE Porter commenced this project with an extensive review of the client's operations, records, and plant lay-out. He prepared over 70 pages of information to help the client meet their goals. Specific assistance rendered by the VE includes the following:

- Prepared flow charts to improve material flow between the client's plants.
- Listed recommendations for improved use of space (he noted that the present space available for formulation, packaging, and raw material storage is not adequate for meeting sales demands).
- Reviewed the material supplies chain. VE Porter found that the mixing and blending equipment provides adequate formulation capacity. Nonetheless, he feels that the lack of machine maintenance and operator education should be addressed.
- Evaluated quality control procedures and checked a random formulation recipe, sampling for label guarantee compliance. There are rigid stockroom controls and detailed lot coding to organize the materials, but incoming materials and finished goods are not tested on a regular basis. These standards do not effect customer satisfaction with South America, but they are inadequate for competing in the global market.
- Included a list of toxic waste disposal recommendations. The VE's efforts have educated the client about environmental damage due to the improper disposal of toxic waste. He recommended cleaning the equipment with a water/recyclable solvent rinse.
- Studied local and export sales strategies emphasizing mechanization and production planning. VE Porter believes that out-of-stock or missing products account for approximately a five percent sales loss. Part of this production problem is a result of the client's inability to meet customer demand.
- Stressed safety issues. The company employees are at a high risk of contamination due to toxic chemical exposure. Based on this discussion, the client implemented protective equipment requirements, hygiene practices, employee education classes, and accident investigation reports.
- Contacted U.S. companies including: Electronic Liquid Fillers, Inc. in Indiana for literature and quotations; WITCO Chemical in Texas to supply material data sheets on three emulsifiers; and ZENECA, Inc. in Delaware for safety data sheet samples and accident investigation reports.

Country Director Plunkett commented, "The project was successful due to the VE's valuable suggestions and his dedication. However, the lack of an interpreter, which should have been provided by the client, reduced the VE's effectiveness by an estimated 30%. It is expected that the company will implement the VE's suggestions on safety immediately... More U.S. suppliers will be sought to provide equipment and materials. The client added, 'We plan on implementing recommendations and are already following through on many items.'"

STARTED: December 14, 1993
COMPLETED: February 4, 1994

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Corporacion Ganadera
Huaral Valley, Peru

The client raises poultry. They produce 600,000 birds per month for wholesale distribution.

OBJECTIVE: To improve operations through better sanitation and disease control, proper feeding, computer applications, and to improve their competitiveness with a view to exporting their products to Venezuela and Japan.

EMPLOYEES: 200

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

George H. Arscott
Sun City, Arizona

Following his graduate studies, VE Arscott joined Oregon State University, where he retired as Head of the Poultry Science Department. There, he holds the status of Professor Emeritus for life. He has been involved with both teaching and research, and is experienced in all aspects of poultry production. This is his third project for IESC.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

VE Arscott began this project by reviewing the client's operations and farm lay-out. He visited most of the corporate farms, the pathological and quality control feed laboratory and processing plant, the Columbia Feed Mill, and the corporate headquarters. VE Arscott prepared extensive reports which provide numerous recommendations, including the following:

1. Do not accept day-old chicks less than 39 to 40 grams in weight from outside breeders.
2. Do not heat the infrared brooding house to over 39 degrees because it is stressful to the chicks and wastes fuel.
3. Utilize a lighting program to improve the performance of the broilers. Specifically, the VE recommended using an intermittent lighting program that gives 11 to 13 hours of natural light, no artificial light for two to three hours at dawn or dusk, and five to eight hours of artificial light at night. He also suggested that the client use wind generators in place of electricity (which does not exist on the client's farm) to operate the lights.
4. Develop a biosecure breeder flock and egg hatchery research and disease prevention. The VE stressed the importance of keeping the chicks healthy and safe from disease: Preventing deaths could mean saving the client's business. He also noted that the veterinary team has a great responsibility in testing on-farm feed samples and confirming field diagnoses at the laboratory.
5. To further prevent disease and to save labor, use bulk feed distribution rather than food from sacks.
6. Establish one of the smaller farms as an experimental unit for research and development purposes.
7. Implement a preventative maintenance program which keeps facilities operative.

The VE also stressed the importance of developing the client's processing capability for a non-traditional export market. Toward that end, he contacted the following U.S. companies: California Pellet Mill and Oregon State University for current information on darkling beetle and meal worms, feed costs, and the U.S. cost of broiler meat production; Hess and Clark Inc., of Ohio; and Poultry and Egg News, Inc. for information on pelleting.

The VE believes that the adaptation of his recommendations should improve final body weights at 49 days, improve feed efficiency, and reduce chick mortality.

Country Director Plunkett commented, "There was excellent cooperation between the client staff and the VE, which facilitated good progress and goal accomplishment. The client responded, 'I feel that Dr. Arscott's visit has exceeded our expectations. He has pointed out many things which have helped the company in areas which were not expected'"

SUMMARY OF IESC PROJECT 24201

CLIENT: ASSISTANCE REQUESTED:

Indeco Peruana S.A.

Lima, Peru

The client is Peru's leading manufacturer of electrical and communication cables. Their products are sold locally and for export.

OBJECTIVE: To assist the company in locating used equipment in good condition; to review their present installations, personnel, and marketing strategy; and to make recommendations to management regarding a strategic production and promotional plan for the most appropriate cables for the firm's development.

STARTED: January 17, 1994
COMPLETED: March 11, 1994

EMPLOYEES: 217

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

William D. Sykes

Plymouth, Massachusetts

VE Sykes has spent 40 years in the electrical cable industry, involved in all phases of manufacturing management, engineering, staff training, and quality control. Most recently, he was the Technical Manager at BIW Cable Systems, in charge of product development and engineering direction. Previous to that, he was Operations Manager of the Massachusetts plant of ITT, in charge of all aspects of manufacturing, engineering, and production, including operating laboratories. This is VE Sykes' seventh IESC project.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

VE Sykes commenced this project by contacting the client prior to his arrival in Peru to learn more about them and their operations. Once in Peru, he provided an extensive review of the client's operations and plant lay-out. He performed a feasibility study to determine whether the client could manufacture rubber-type (thermoset) cables. He determined that the client will be able to manufacture the thermoset cables once they complete their market studies, test the imported cable sales market, find a reliable source for compound purchases, perform a thorough capital cost study, and upgrade their engineering abilities. Subsequently, he provided other assistance, including but not limited to the following:

- Prepared a survey of the client's machinery used in the extrusion lines, including material flow, space requirements, and additional equipment needed for the polymold installation process.
- Studied material availability and contacted supply sources in the U.S. and Peru. In Lima, the VE and the client visited a number of compounders.
- Informed the marketing department, through seminars, of the various types of cable the client is capable of producing.
- Began a study to evaluate the available market size for thermoplastics and thermoset products.
- Performed a Sioplas process study to find the reason for the short shelf-life of the cross-linked polyethylene. Upon determining that the main problem was moisture, the VE initiated corrective actions.
- Contacted BIW Cable Systems in Massachusetts for a joint venture project to import rubber cables. Additional U.S. contacts were made including the following: a consultant service for advice and possible commissioning; Perry Machinery in New Jersey, Davis Standard in Connecticut, Canterbury Engineering in Georgia, and Videc Equipment Co. in New Jersey for machinery suppliers; Avon Custom Mixing Service in Massachusetts for rubber compounds; and Chadwick Yarns in Rhode Island for raw materials. Additionally, the VE estimated the project cost through U.S. vendors and compiled a list of potential clients for future reference.

The VE believes that having introduced the client to the new market will provide a five percent increase in exports (equivalent to one million USD). He also noted that a 20% increase in exports may be seen in two years through the BIW-Indeco joint venture.

Country Director Plunkett commented, "The opportunity for the client and the VE to exchange notes prior to the project start was positive... The staff was fully cooperative and anxious to learn about new products and techniques. VE Sykes presence was timely as the company was preparing to expand for a broader market both nationally and for foreign export. The client responded, 'With the impact of the VE's recommendations, we also expect to extend our market position to countries outside of Latin America.'"

KNAPP 4/19/94 PUBLICITY PERMITTED RCTR: OTT CODE "0"

3595E

SUMMARY OF IESC PROJECT 24711

STARTED: November 21, 1993
COMPLETED: December 3, 1993

CLIENT; ASSISTANCE REQUESTED:

Proyecto Adex-AID/ETD
San Isidro, Peru

The client is an association that offers educational and promotional services to the non-traditional exporters of the local private sector. These services are available in Lima and throughout the country. In the provinces, the local chambers of commerce offer the client's services.

OBJECTIVE: The client has requested the assistance of a VE who is an expert in auto manufacturing to assist in expanding exports to the automotive industry. Presently, Peru exports elliptical springs, wheels, nuts and bolts, batteries, paints, tires, etc. The client feels that as it is already a large producer of these products, the industry only requires orientation and promotion to be competitive in the international market.

EMPLOYEES: 100

IESC VOLUNTEER EXECUTIVE:

John S. Stout
Flushing, Michigan

VE Stout has 30-years experience with General Motors (GM) as a metallurgical engineer and plant manager of the Buick Engine Plant and the Transmission Plant. VE Stout is familiar with many GM departments: Foundry, Machinery, Assembly, Inspection, Quality, Planning, and Reorganization of Production. He also served as a partner in a manufacturer's representative business where he was involved the sale of industrial supplies and equipment to manufacturing businesses. This is VE Stout's ninth project for IESC.

IESC ASSISTANCE RENDERED:

VE Stout commenced the project by performing extensive research on the company and familiarized himself with the organization and layout of the plant.

He visited 12 factories that manufacture auto parts and surveyed their facilities. After meetings with the managers, he determined each factory's capability for export in the international automotive market. He then held a meeting with the representatives of these factories and members of the client's staff to inform them of the trends in the automobile industry and what procedures to follow so that Peru can increase its exports in the international automotive market.

The VE noted that as a result of this project, ADEX will be able to assist the various companies in marketing and improving manufacturing processes, etc. The client noted that as a result of this project, they believe finances, staff skill and productivity will improve in the Peruvian automotive industry.

The impact of this project was completely successful. There were financial improvements, staff skills and productivity rose, marketing and operations procedures improved, and other positive impacts resulted.

Country Director Plunkett commented, "The VE's seriousness and wide experience instilled confidence amongst the participants and it is expected that a plan of action will develop shortly. Peru will benefit by better quality control, greater non-traditional exports, and hard currency. The client responded, 'I was impressed with the VE's qualifications and I considered his role important as a first step towards organizing the autoparts industry towards exports.'"

PROYECTOS ABLE: Empresas visitadas

Presto S.A.

Empresa dedicada a la fabricación de artefactos electrodomésticos que actualmente, vende toda su producción en el mercado interno. Solicitó el ABLE para indagar la posibilidad de exportar máquinas para la preparación de pastas, cuyo diseño final sería determinado por el resultado de la investigación de mercado. La Sra. Caterina Prot, Gerente Administrativa, explicó que luego de recibir el reporte de ABLE, habían tomado la decisión de fabricar equipos para el uso doméstico descartando los de uso comercial. Señaló además que habiendo indicado el estudio ABLE que en esta línea había una sobreoferta de artefactos eléctricos, se habían inclinado por los de uso manual. Actualmente se encuentran dedicados a la fabricación de matrices, pués el desarrollo de los planos de fabricación ya había sido concluido. La puesta en marcha de la fabricación de estos artefactos significará la creación de 10 nuevos puestos de trabajo. En la implementación de este ABLE, además de la persona encargada de la investigación, participaron 4 VEs.

Allpa

En una empresa exportadora de propiedad de una ONG que apoya la artesanía peruana. Exportan a los EE.UU. y Europa desde 1985. La persona entrevistada fué la Sra. Nelly Cánepa.

La razón por la que solicitaron el ABLE fué para contactar a empresas importadoras del mercado norteamericano. En apoyo de la investigación realizarona enviaron muestras de bisutería de plata, cerámica, vidrio pintado y tejidos de punto. La Sra. Cánepa manifestó que la ayuda que había recibido Allpa, del estudio realizado en USA, con la participación de 2 VEs, había sido excelente y les había permitido el acceso a las principales empresas importadoras del ramo, que habían sido identificadas por ABLE. El contacto persona a persona, había significado que un solo importador, Pier One les había permitido incrementar sus exportaciones en 20%, aumentando proporcionalmente las horas de trabajo de los artesanos de su agrupación. También manifestó que la cancelación del proyecto ETD les había perjudicado, pués ya habían firmado el Agreement de A/T para la llegada de 2 VEs de CISE.

Inka Leather, Perú

Su actividad es la curtiembre de cueros de res, oveja y cabra. El Sr. Dante Lagatta, Gerente General de Inka Leather, manifestó que exportan entre el 35 al 40% de su producción. Solicitaron el ABLE buscando más mercados para sus productos, pero no están satisfechos con esta investigación, en la que participaron 3 VEs de CISE. Tampoco se han contactado con las empresas interesadas por sus productos en los EE.UU. Finalmente se quejó de que habiendo solicitado se le aclarasen algunos aspectos de la investigación realizada en U.S.A. no fué atendido en su reclamo.

Agrodesa

El Gerente de Agrodesa, Sr. Julio Abanto, ya había realizado exportaciones a Alemania de yerba luisa, antes de solicitar el ABLE a CISE. Está muy satisfecho con la información proporcionada y le ha permitido contactar 6 clientes potenciales en los EE.UU. con los que mantiene contacto a nivel de cotizaciones. Tuvo a mucha estima que uno de los dos Ves que participaron en la investigación del mercado de la yerba luisa, fuera un ex-ejecutivo de Lipton con más de 30 años en la empresa. Es propietario de una plantación de yerba luisa en Tingo María, con 7 Has. sembradas, que proporcionan trabajo permanente a 8 personas.

Proyecto Especial Alto Huallaga - PEAH

Habiéndose encargado recientemente de su nuevo puesto, el Director del Proyecto Ing. Efraín Cáceres, señaló no conocía el estudio ABLE solicitado por su antecesor. La investigación solicitada por PEAH que se refería al mercado de almidón de yuca, harina de plátano y yerba luisa contó con la participación de 4 Ves en USA. Nos manifestó que a la fecha, no se realizaban exportaciones, y que la promoción de los sembrios de yerba luisa había sido desactivada por falta de demanda y bajos precios.

Preguntando por el cacao, manifestó que estaba siendo diezmado por la enfermedad denominada **monilia del cacao** y que los estudios para su control habían sido derivados a una universidad, cuyo nombre no mencionó.

En su opinión, el cultivo de la coca es menos rentable para el agricultor que otros que pueden sustituirlo, como el plátano o el cacao. Pero además de tener problemas de comercialización, la siembra de sustitutos rentables no es permitida por los narcotraficantes, quienes queman los sembrios que no son de coca.

La investigación de ABLE no ha generado empleo, por estar las instalaciones paralizadas. De ser posible, estaría a favor de un ABLE vinculado a micro-generadores hidráulicos de energía eléctrica.